

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

MÉMOIRE DOCTORAL PAR ARTICLE PRÉSENTÉ À  
LA FACULTÉ DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (D.Ps.)  
CHEMINEMENT PSYCHOLOGIE ORGANISATIONNELLE

PAR  
ANNE-MARIE LAJOIE

LE RÔLE MEDIATEUR DE LA SATISFACTION DE BESOINS FONDAMENTAUX  
DANS LA RELATION ENTRE LA PRÉSENCE ATTENTIVE ET LE  
COMPORTEMENT INNOVANT AU TRAVAIL

31 AOÛT 2020

Ce mémoire doctoral est rédigé sous la forme d'article scientifique, comme il est stipulé dans les règlements des études de cycles supérieurs (Article 5.11 du Règlement facultaire des études de 2e et 3e cycles et dans les Règles institutionnelles pour les mémoires et thèses par articles) de l'Université de Sherbrooke. L'approbation pour produire un mémoire doctoral par article a été octroyée à Anne-Marie Lajoie par la personne responsable du doctorat professionnel en psychologie et par le vice décanat aux études supérieures et à la recherche. Le nom du directeur de recherche apparaît donc comme coauteur de l'article soumis pour publication.

## **Sommaire**

Considérant l'engouement actuel envers la présence attentive (pleine conscience ou mindfulness), il est impératif de valider ces bienfaits en milieu organisationnel. Au Québec, ces stratégies promouvant le bien-être de l'individu sont considérées comme prioritaires pour une majorité d'organisations, tous domaines confondus. Jusqu'à maintenant, la présence attentive a été associée à plusieurs éléments positifs tels que la réduction du stress, l'augmentation du bien-être et de la productivité. Cependant, il s'avère particulièrement pertinent d'étudier l'effet de la présence attentive sur des variables ayant un impact direct sur la pérennité de l'organisation telle que le comportement innovant au travail. Ce dernier réfère à la génération, la promotion, et à l'implantation de nouvelles idées. Par conséquent, en permettant le renouvellement des méthodes de travail et, ainsi, ces comportements contribuent à l'augmentation de la compétitivité des entreprises. Jusqu'à maintenant, les études sur le sujet ont considéré la présence attentive comme un facteur médiateur ou modérateur et non pas comme un facteur prédicteur du comportement innovant. De plus, la relation entre la satisfaction des trois besoins fondamentaux de la théorie de l'autodétermination, soit le besoin de compétence, d'autonomie et de relations sociales, et le comportement innovant a été surtout étudiée auprès de populations étudiantes. Ce mémoire doctoral fait donc état d'un article empirique. Il vise à expliciter la relation entre la présence attentive et le comportement innovant en contexte organisationnel. Pour ce faire, la satisfaction des besoins fondamentaux sera considérée comme un facteur médiateur dans cette relation. Cette étude postule que les individus en état de présence attentive répondraient davantage à leurs

besoins fondamentaux. Conséquemment, ces individus auraient tendance à adopter un comportement innovant. Ces hypothèses ont été testées par une étude en deux temps de mesure réalisée auprès de 195 travailleurs canadiens. Les participants étaient invités à remplir le questionnaire en ligne en deux temps de mesure espacés de trois mois. L'information a été recueillie de manière anonyme et conservée dans une base de données sécurisée. Les résultats des analyses de médiation confirment les relations postulées, à l'exception du lien avec la satisfaction du besoin de relations sociales. Ce mémoire doctoral présente une différence majeure avec la littérature antérieure, notamment en ce qui concerne la relation entre la satisfaction individuelle des besoins et le comportement innovant. Dans l'étude de Devloo et ses collaborateurs (2014), le besoin de compétence n'est pas lié significativement au comportement innovant. Par contre, selon notre analyse, seulement le besoin de relations sociales n'est pas relié au comportement innovant. Il semble donc que la relation entre la satisfaction des besoins fondamentaux et le comportement innovant soit plus complexe que de prime abord. Par exemple, la différence de contexte, étudiant versus organisationnel, a pu faire varier cette relation. Cette étude soutient aussi la mise en place de programmes validés par les données probantes et promouvant la présence attentive dans les organisations comme le Mindfulness-Based Stress Reduction programme ou encore le Acceptance and Commitment Therapy. Cependant, pour en retirer un maximum de bénéfices, les organisations doivent offrir l'encadrement nécessaire aux interventions soutenant la présence attentive en les intégrant dans une vision plus holistique de leur stratégie d'entreprise et d'expérience employé.

*Mots-clés* : Présence attentive, Pleine conscience, Comportement innovant, Satisfaction des besoins, Antécédents de la présence attentive.

## Table des matières

Sommaire.....	iii
Remerciements.....	ix
Introduction.....	1
Article principal : Le rôle médiateur de la satisfaction des besoins fondamentaux dans la relation entre la présence attentive et le comportement innovant.....	15
Conclusion.....	36
Références.....	43
Appendice A : Statut de publication et normes éditoriales de l'article.....	49
Appendice B : Lettre de présentation du projet de recherche et correspondances aux participants.....	54
Appendice C : Formulaire de consentement.....	62
Appendice D : Formulaire d'assignation du code d'identification pour lier le Temps 1 au Temps 2.....	67
Appendice E : Questionnaires et instruments de mesure.....	69

## Liste des tableaux et figures

Tableau 1 : Statistiques descriptives et corrélations entre les variables.....	33
Tableau 2 : Régression multiple des variables.....	34
Figure 1 : L’effet médiateur de la satisfaction des besoins fondamentaux sur la relation entre la présence attentive et le comportement innovant.....,,,,,	35

## Remerciements

*La vie ce n'est pas d'attendre que les orages passent,  
mais d'apprendre à danser sous la pluie (Sénèque)*

Terminer le mémoire doctoral et compléter mes études, voilà le plus grand défi que j'ai eu à relever. Alternance entre moments de grâce et moments de découragement, de périodes productives et périodes de doutes, ce parcours en montagnes russes m'a permis de me définir autant comme personne que comme psychologue du travail. Après cette longue aventure, je suis maintenant en paix avec ce que je suis et ce que j'aspire être. Tout ce cheminement n'aurait pas pu être possible sans la présence à mes côtés de personnes exceptionnelles. Chacune des personnes citées ci-dessous m'ont aidée à relever ce défi immense et je tiens à les remercier.

Pour commencer, je dois souligner la générosité exceptionnelle de mon directeur de recherche, Professeur Francesco Montani. Il a toujours cru au fait que j'allais réussir à terminer ce doctorat. Il m'a donné ma chance dans les moments où j'en avais le plus besoin. Son ouverture, sa grande flexibilité et sa disponibilité, m'ont permis de garder confiance en mes capacités et de continuer mon chemin. Je lui rends hommage pour sa rigueur, son professionnalisme et son enthousiasme. Je m'estime extrêmement chanceuse d'avoir pu développer mes compétences avec ce professeur qui fait déjà partie de l'élite académique. Merci encore de m'avoir donné ma chance.



Je ne peux pas non plus passer sous silence le soutien que j'ai reçu du Département de psychologie. Tout particulièrement, je souhaite remercier, pour leur soutien inconditionnel, les Professeurs Francine Roy, François Courcy, Yvan Ouellette ainsi que Louise Beaudoin. Je vous remercie d'avoir cru en mes capacités et, surtout, de m'avoir appris à m'affirmer en tant que future psychologue du travail.

Sur un ton plus personnel, j'aimerais remercier mes parents, Hélène et Carl et mon frère Pierre-Yves. Toujours présents, ils me suivent dans mes mille et un projets. Ils ne doutent pas de mon succès et me supportent toujours de leur mieux tant par les encouragements que les multiples déménagements.

Il y a ensuite beaucoup de personnes à remercier pour leur aide et soutien au cours des six dernières années. Comme je manque d'espace pour exprimer toute ma reconnaissance et que je leur ai tous promis individuellement de les citer dans mes remerciements, je vais simplement les nommer en ordre alphabétique puisque je les aime tous également : Ariane Daviaut,, Cynthia Vignet, Claire Gaillard, Émilie Boutin, Ève-Emmanuelle Cadieux, Jennifer Mercure, Jessie Lavergne, Josée Lajoie, Jean-Pascal Mercier, Lisette Bérubé, Lisette Gilbert, Marie-Josée Bellavance, Marie-Joëlle Tremblay, Marie-Pier Lavoie, Marie-Ève Laurin, Noémie Trépanier, Noémie Mercier, Sarah Gosselin, Sebastien Jacques, Suzanne Bossy, Renée Courville et Roger Bellavance. Une mention spéciale à Philippe Fournier Bélanger qui m'a remémoré juste à temps que je devais terminer mes études.

Je tiens à dédier ma thèse à ma marraine Martine Bellavance et à mon grand-père André Lajoie. Suivant votre exemple, je relève tous les défis et je profite de chaque moment. Pour mon grand-père, tu peux te reposer en paix maintenant. J'ai réussi à terminer.

## **INTRODUCTION**

Considérant les enjeux actuels d'attraction et de rétention du personnel, les compagnies cherchent à se démarquer par des méthodes visant à augmenter le bien-être de l'individu (Deloitte, 2019). Cette tendance s'observe notamment dans les domaines impliquant un haut niveau de créativité, tel que celui des technologies où les difficultés de rétention et d'attraction des talents constituent un enjeu crucial (Deloitte, 2019). Au Québec, ces stratégies promouvant le bien-être de l'individu sont considérées comme prioritaires pour une majorité d'organisations, tous domaines confondus (Morneau Sheppel, 2019). Un des principaux axes d'intervention concerne la santé mentale comme les campagnes anti-stigma, formations, cours de yoga, etc. La plupart de ces initiatives incluent le concept de présence attentive sous la forme d'un état psychologique favorisant le bien-être (Global Wellness Submit, 2019). Au vu de cette popularité et des investissements associés, il est essentiel de démontrer ses impacts organisationnels réels. Jusqu'à maintenant, la présence attentive a été associée à plusieurs éléments positifs tels que la réduction du stress, l'augmentation du bien-être et de la productivité dans différents contextes, soit cliniques, scolaires, ou le milieu du travail et auprès de différentes clientèles, par exemple, adultes ou jeunes (Bartlett et al., 2019; Lomas, Medina, Itzan, Rupprecht et Eiroa-Orosa, 2018). Cependant, il s'avère particulièrement pertinent d'étudier l'effet de la présence attentive sur des variables ayant un impact direct sur la pérennité de l'organisation telle que le comportement innovant. Ce dernier consiste à la génération, la promotion, et à l'implantation de nouvelles idées. Par exemple, un employé peut développer une nouvelle

méthode de travail plus efficace et la partager avec ses supérieurs immédiats et ses collègues. Si les impacts sont positifs, le nouveau mode de fonctionnement pourra être appliqué à l'ensemble de l'organisation. De ce fait, le comportement innovant permet le renouvellement des méthodes de travail et, par conséquent, l'augmentation de la compétitivité des entreprises (Garud, Tuertscher, et Van de Ven, 2013). Jusqu'à maintenant, les études sur le sujet ont considéré la présence attentive comme un facteur médiateur ou modérateur et non pas comme un facteur prédictif du comportement innovant (Montani, Dagenais-desmarais, Giorgi, Grégoire, et Giorgi, 2018; Montani, Setti, Sommovigo, Courcy et Giorgi, 2019). De plus, la relation entre la satisfaction des trois besoins fondamentaux de la théorie de l'autodétermination, soit le besoin de compétence, d'autonomie et de relations sociales, et le comportement innovant, la génération et l'implantation de nouvelles idées ont été surtout étudiées auprès de populations étudiantes (Devloo, Anseel, De Beuckelaer et Salanova, 2014). Le format retenu pour ce mémoire doctoral est la présentation d'un article empirique. Ce mémoire doctoral fait donc état d'un article empirique. Il vise à expliciter la relation entre la présence attentive et le comportement innovant. Pour ce faire, la satisfaction des besoins fondamentaux sera considérée comme un facteur médiateur dans cette relation. En testant ce modèle de médiation (Figure 1), cette étude contribuera à la littérature actuelle en énonçant les mécanismes d'action de la présence attentive en milieu de travail et en déterminant son rôle par rapport au comportement innovant. De cette manière, la nature des effets de la présence attentive sur le comportement innovant sera démontrée auprès d'une population de travailleurs.

## **La présence attentive**

On reconnaît aujourd'hui différentes définitions de la présence attentive soit comme un état, un mécanisme ou une disposition personnelle (Grégoire, Lachance et Richer, 2016). Ce mémoire doctoral définit la présence attentive comme un état psychologique où l'attention est portée sur les événements présents sans aucun jugement et en totale ouverture (Dane, 2011; Glomb, Duffy, Bono et Yang, 2011). À l'origine, la présence attentive a été développée à partir des religions orientales (Martin-Krumm, Tarquino et Shaar, 2013). Elle a été ensuite adaptée à la culture occidentale afin de conserver les bienfaits observés chez les pratiquants sans inclure nécessairement la spiritualité (Williams, Teasdale, Segal et Kabat-Zinn, 2007). La présence attentive permet de contrôler l'attention qu'un individu porte aux stimuli internes et externes selon son intention, ses attitudes et ses sentiments (Shapiro et Schwart, 2000). De cette manière, il sera plus amène de percevoir l'ensemble d'une situation, de son environnement (Blaise, 2012). Cette perception approfondie sera aussi accompagnée par une ouverture, un non-jugement. L'individu accepte les stimuli présents dans la situation sans vouloir les qualifier de positifs, négatifs ou encore, vouloir les modifier. Il accepte et vit pleinement le moment présent. Certains auteurs définissent la présence attentive comme une caractéristique, une disposition ou encore un trait personnel (Brown et Ryan, 2003). Suivant cette définition, les dispositions des individus à être présents attentivement varient au sein de la population générale (Brown et Ryan, 2003). Cependant, il a été démontré que l'intention de vivre la présence attentive ainsi que les expériences vécues influence

fortement le niveau de présence attentive chez un individu. Pour tenir compte de cette volonté, il est nécessaire de définir la présence attentive comme un état (Martin-Krumm et al., 2013). Il est aussi important de spécifier que les deux aspects sont corrélés fortement entre eux, malgré leur caractère indépendant, puisque les gens ayant un haut trait de présence attentive ont plus facilement accès à cet état (Brown et Ryan, 2003). Il est donc possible de croire que la pratique et les exercices peuvent influencer la capacité de vivre la présence attentive. Pour obtenir la mesure la plus juste et complète possible, ce mémoire doctoral considère la présence attentive comme un trait personnel, soit la tendance naturelle d'un individu à adopter un état de présence attentive.

Tout d'abord, la présence attentive a été étudiée en psychologie clinique où son impact positif sur le bien-être psychologique a été établi (Stefan et David, 2020; Querstred, Morison, Dickinson, Copley et John, 2020; Martin-Krumm et al., 2013; Remmers, Topolinsky et Koole, 2016). De plus, celle-ci favorise la satisfaction des trois besoins fondamentaux soit celui de compétence, d'autonomie et de relations sociales (Chang, Huang et Lin, 2015; Schultz, Ryan, Niemiec, Legate et Williams, 2014). Son application en milieu de travail apporte aussi des appuis scientifiques concrets concernant ses bienfaits comme la réduction du stress (Bartlett et al., 2019) et l'augmentation de la performance (Lomas et al., 2018). Pour ce qui est de l'innovation, des études indiquent que la présence attentive facilite la créativité (Baas, Nevicka, et Ten Velden, 2014; Montani et al., 2019a). En effet, une première recherche a démontré l'existence d'un lien positif direct entre ces deux variables chez une population étudiante (Baas et al., 2014). Par la suite, une autre étude, menée en milieu organisationnel, a mis en lumière l'influence modératrice d'un

haut niveau de présence attentive sur la relation entre la créativité et les conflits de rôles (Montani et al., 2019a). Il est important de remarquer que cette littérature n'a pas considéré la promotion et l'implantation des idées, deux composantes centrales du processus d'innovation. En tenant compte de l'importance de ces étapes pour que les nouvelles conceptions se traduisent par des résultats innovants tangibles et, engendrent, ainsi des bénéfices tangibles pour l'organisation, il est crucial d'évaluer de quelle manière la présence attentive peut favoriser le comportement innovant dans sa globalité, soit au-delà de la génération créative d'idées.

### **Le comportement innovant au travail**

L'innovation au travail est un élément déterminant au maintien et à l'augmentation de la compétitivité d'une organisation (Hammond, Neff, Farr, Schwall et Zhao, 2011; McFetridge, 2008; Shalley, Zhou et Oldham, 2004). Les individus ayant un comportement innovant servent de modèle pour le reste de l'organisation grâce à leurs comportements comme la génération, la promotion et l'implantation de nouvelles idées utiles sur les produits, les pratiques ou les procédures organisationnelles (Shalley et Gilson, 2004). Des nouvelles manières de faire peuvent être appliquées au niveau du groupe de travail et de l'organisation puisque d'autres individus retirent des bénéfices à leur intégration dans leur pratique (Shalley et Gilson, 2004). Pour s'engager dans ce type de comportement, il est toutefois nécessaire que l'individu développe des compétences. Parmi celles-ci, la tolérance envers les incertitudes est considérée (Arsenault, Larose et Levasseur, 1997). Les individus seraient donc davantage prêts à entreprendre des activités innovantes et à



persévérer (Dewett, 2006; Janssen, Van de Vliert et West, 2004). Ensuite, la capacité d'acquérir et de combiner de nouvelles informations (Arsenault et al., 1997) rend possible la génération de solutions et d'idées créatives (Mumford, Baughman et Sager, 2003). Pour terminer, la capacité à construire de bonnes relations sociales (Arsenault et al., 1997) facilite l'obtention des ressources nécessaires à la mise en place des idées nouvelles (Baer, 2012).

Pour permettre ces apprentissages, il est important de mettre en place les conditions nécessaires (Baron et Tang, 2011; Gumusluoglu et Ilsev, 2009). Plusieurs recherches ont permis de déterminer les facteurs facilitant l'innovation sur le plan tant individuel que groupal et organisationnel (Anderson, Potocnik et Zhou, 2014). Plus spécifiquement sur le plan individuel, la littérature démontre que certains traits de personnalité sont davantage favorables au comportement innovant que d'autres. Par exemple, une personnalité proactive permettra à l'individu d'aller au-devant des demandes et de faire de nouvelles associations (Rodrigues et Rebelo, 2019). En ce qui concerne les traits de personnalité du Big Five, un individu présentant le trait de personnalité concernant l'ouverture à l'expérience et consciencieux sera plus enclin à élaborer de nouvelles idées (Zare et Flinchbaugh, 2019). Dans le même ordre d'idées, le trait de personnalité concernant l'extraversion faciliterait le partage des nouvelles idées (Zare et Flinchbaugh, 2019). Cependant, ces différents traits de personnalité contribuent seulement de manière partielle aux apprentissages nécessaires à l'innovation. Un des traits de personnalité qui semble pouvoir influencer l'ensemble du comportement innovant et les apprentissages reliés est la présence attentive. Au départ, un individu ayant une plus

grande disposition à être en état de présence attentive aura aussi une plus grande tolérance à l'incertitude en demeurant concentré sur le moment présent (Glomb et al., 2011). Ensuite, en permettant à la personne de percevoir l'ensemble des éléments de la situation sans les juger, il sera possible de discerner un impact positif sur la prise de décision (Glomb et al., 2011). En outre, la présence attentive fait varier les niveaux d'attention en permettant à l'individu de percevoir la globalité de la situation (Glomb et al., 2011). Par conséquent, il est possible d'observer un impact positif sur la créativité (Baas et al., 2014). Finalement, des études ont pu démontrer son influence positive sur les relations sociales de l'individu (Glomb et al., 2011). Il est essentiel de souligner que les relations sociales positives sont essentielles au comportement innovant. En effet, elles assurent le déroulement optimal de la promotion et, surtout, de la réalisation de nouvelles idées. L'ensemble des parties prenantes, collègues et supérieurs, ainsi que les ressources organisationnelles, seront alors mis à contribution dans le processus innovant. Il est important de spécifier que les traits de personnalité étudiés précédemment ont un impact limité sur des portions précises du processus innovant. Dès lors, il est nécessaire d'identifier des traits de personnalité qui permettent d'influencer l'ensemble des étapes du comportement innovant, soit de l'idéation à l'implantation des nouvelles manières de faire. Les recherches antérieures laissent soupçonner que la présence attentive facilite une majorité d'apprentissages nécessaires à l'innovation. Un individu ayant davantage de capacité à être en état de présence attentive pourra donc relever l'ensemble des défis d'innovation, autant ceux concernant la créativité que le partage et l'intégration des

nouvelles idées. Par conséquent, il est pertinent d'observer ses conséquences sur le comportement innovant.

### **Le lien entre la présence attentive et le comportement innovant au travail**

La littérature permettant de relier la présence attentive au comportement innovant présente une relation complexe entre ces deux variables. D'abord, il est important de comprendre les modèles théoriques permettant de relier la présence attentive et le comportement innovant au travail. De par sa définition même, la présence attentive invite l'individu à concentrer son attention sur le moment présent, plutôt que sur le passé ou le futur (Brown et al., 2007). Ce faisant, les individus ont plus de facilité à gérer l'anxiété liée à l'anticipation du futur (Jacob et Blustein, 2008). En effet, ces derniers ont moins tendance à utiliser des stratégies d'évitement pour gérer les situations de stress (Schultz et al., 2014; Weinstein, Brown et Ryan, 2009). Ainsi, ils pourront mieux assumer les conséquences du comportement innovant au travail et supporter l'implantation des nouvelles manières de faire. La présence attentive permet également à l'individu de s'ouvrir à l'expérience actuelle sans porter de jugement sur les différents stimuli qui lui sont présentés (Leary et Tate, 2007). Par conséquent, l'individu dans un état de présence attentive ne craindra pas d'associer certains éléments ensemble même si cela lui semble illogique ou impossible à première vue. Par exemple, il pourrait transformer une difficulté comme un résidu de transformation, un déchet, en une nouvelle opportunité d'affaires en l'utilisant dans un autre processus de fabrication. Son jugement ne sera pas biaisé par le fait que la matière première est un déchet. Ainsi, de nouvelles procédures plus

performantes, avec l'utilisation des mêmes éléments, pourront être élaborées. De surcroît, l'individu ne craindra pas de présenter son idée à son entourage. Il sera capable de comprendre pourquoi cela est inhabituel et d'amener son entourage à en voir les avantages. Au lieu de vouloir répondre aux besoins de son ego ou encore de réagir en fonction de l'anxiété qui est générée par la situation, l'individu en état de présence attentive peut choisir en fonction de ses valeurs et ses objectifs sur quoi il porte son attention (Brown, Ryan, et Creswell, 2007). De cette manière, l'individu sera plus enclin à répéter un comportement innovant malgré les expériences négatives qu'il a pu vivre dans le passé. Il sera capable de bien départager les différences entre les deux situations et voudra retenter l'expérience soit d'élaborer de nouvelles manières de faire et de les implanter. Il est donc important de vérifier si l'effet est le même dans un contexte organisationnel et si l'individu est capable de mettre ses idées en action. Pour terminer, la concentration engendrée par la présence attentive permet aussi d'augmenter la flexibilité de l'attention (Blaser, 2012). L'individu choisit ainsi sur quoi il porte son attention selon ses intérêts et la situation présente. En cas de besoin, il peut changer sans pour autant dénigrer sa réflexion précédente. Il lui sera donc plus facile d'élaborer de nouvelles manières de faire puisque l'individu considère l'ensemble des éléments selon les besoins engendrés par la situation et peut réévaluer ses choix de manière continue.

Au vu de ces modèles théoriques, il est possible de conclure que la présence attentive influence le comportement innovant de plusieurs manières et que d'autres facteurs semblent être impliqués. En effet, des études récentes ont positionné la présence attentive comme une variable modératrice par rapport au comportement innovant. Par

exemple, la présence attentive a été identifiée comme facteur modérateur de la relation entre les états affectifs négatifs et le comportement innovant (Montani et al., 2018). Une recherche a également montré qu'un haut niveau de présence attentive a un rôle modérateur dans la relation entre la charge de travail et le comportement innovant (Montani, Vandenberghe, Khedhaouria, et Courcy, 2019). Les données recueillies dans le cadre de ces recherches ne permettent pas de la considérer comme significative la relation directe entre la présence attentive et le comportement innovant et cela n'a pas été considérée comme une hypothèse. À la lumière de ces résultats, il est possible de conclure que l'impact de la présence attentive sur le comportement innovant pourrait être de type indirect. Par conséquent, il est pertinent d'identifier les processus médiateurs pouvant expliquer la relation entre ces deux variables.

Afin de bien expliciter les liens indirects entre la présence attentive et le comportement innovant, ce mémoire doctoral s'appuie sur la théorie de l'autodétermination des besoins pour identifier la satisfaction des trois besoins psychologiques fondamentaux (compétence, autonomie et relations sociales) comme un mécanisme clé pouvant transférer les bienfaits de la présence attentive au comportement innovant.

### **La théorie de l'autodétermination des besoins**

Selon la théorie de l'autodétermination, un individu, indépendamment de sa culture et du moment de sa vie, vise à répondre à trois besoins primaires — le besoin de compétence, le besoin d'autonomie et le besoin de relations sociales — afin de pouvoir se

développer et d'augmenter son bien-être ou encore de pouvoir s'autodéterminer (Ryan et Deci, 2000). L'autodétermination réfère au sentiment d'accomplissement profond, de bonheur total, qu'un individu ressent lorsque l'ensemble de ses besoins sont comblés (Ryan et Deci, 2000). Le besoin de compétence est comblé par le sentiment d'efficacité, de l'utilisation de l'ensemble de nos ressources, ainsi que de dépassement de soi pour atteindre un objectif ou encore accomplir une tâche (VandenBroeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens et Lens, 2011). Ensuite, le besoin d'autonomie est satisfait par l'impression d'agir en concordance avec ses choix, ses actions et ses valeurs. Finalement, le besoin de relations sociales réfère à l'importance pour un individu d'évoluer dans un environnement qui le soutient et s'avère non menaçant. En comblant l'ensemble de ses besoins fondamentaux, un individu pourra profiter de plusieurs bienfaits, dont une tendance à avoir un comportement innovant au travail, comme démontré par la recherche passée (Devloo et al., 2014). Par conséquent, l'identification de moyens assurant la satisfaction des besoins fondamentaux permettrait de faciliter le comportement innovant au travail. Sachant que la présence attentive tend à répondre à ces besoins (Schultz et al., 2014), cet article examine la satisfaction des besoins fondamentaux en tant que mécanisme médiateur expliquant la relation entre la présence attentive et le comportement innovant.

### **Contribution de l'auteur**

L'article de type empirique de ce mémoire doctoral portera sur l'exploration de la relation entre la présence attentive et le comportement innovant à travers le rôle médiateur de la satisfaction des besoins fondamentaux. Les hypothèses postulées ont été examinées

à l'aide d'une étude corrélacionnelle à deux temps de mesure qui a été réalisée auprès de 195 employés, de statut varié, de neuf organisations canadiennes de secteurs variés. En utilisant la méthode de rééchantillonnage de Hayes (2017), il a été possible de confirmer le lien positif entre la présence attentive et les besoins fondamentaux. De plus, toujours selon les mêmes résultats, l'impact positif de la satisfaction du besoin de compétence et d'autonomie sur le comportement innovant a pu être explicité. Cependant, il n'a pas été possible de confirmer le lien entre la satisfaction du besoin de relations sociales et le comportement innovant. De ce fait, les hypothèses sont partiellement infirmées. Ce mémoire doctoral fortifie le lien positif entre la présence attentive et la satisfaction des besoins fondamentaux reconnu par la littérature (Chang et al., 2015; Schultz et al., 2014). En outre, le lien positif entre la satisfaction des besoins fondamentaux et le comportement innovant est renforcé en partie seulement. Par conséquent, un individu en état de présence attentive a davantage de chances d'avoir un comportement innovant selon certaines conditions. Ce texte propose ainsi une nouvelle façon de considérer la relation entre la présence attentive et le comportement innovant. En effet, pour une première fois, le lien prédictif entre la présence attentive et le comportement innovant au travail par le biais de la satisfaction des besoins fondamentaux a été étudié en milieu organisationnel. La confirmation du lien positif entre la présence attentive et la satisfaction des besoins souligne l'importance des bénéfices de la présence attentive pour un individu. En résumé, l'ensemble de ces résultats permet de mieux comprendre la relation entre la présence attentive et le comportement innovant. En effet, la relation est démontrée comme étant indirecte. Il est donc essentiel de continuer à étudier cette relation pour définir les

interactions entre facteurs médiateurs et modérateurs. De plus, la confirmation des hypothèses concernant la satisfaction des besoins fondamentaux démontre sa pertinence en lien avec l'analyse des impacts de la présence attentive. En effet, les résultats révèlent que la satisfaction des besoins fondamentaux constitue un facteur clé des bénéfices organisationnels de la présence attentive. Au vu des investissements des organisations dans des programmes soutenant le bien-être de l'individu et la présence attentive, il est essentiel pour les praticiens de mieux comprendre les relations entre l'ensemble des variables à l'étude. De cette manière, ils pourront guider efficacement les organisations dans l'adoption de pratiques favorisant la présence attentive et la satisfaction des besoins fondamentaux. Avec une telle approche holistique, les organisations pourront profiter de l'ensemble des bénéfices de leurs investissements.

L'article a été soumis pour évaluation dans la revue *Humain et Organisations*. La référence de l'article est la suivante :

Lajoie, A.M., Montani, F. et Courcy, F. (soumis). Le rôle médiateur de la satisfaction des trois besoins fondamentaux selon le modèle de l'autodétermination dans la relation entre la présence attentive et le comportement innovant au travail. *Humain et Organisations*.



### **Article principal**

Le rôle médiateur de la satisfaction des trois besoins fondamentaux selon le modèle de  
l'autodétermination dans la relation entre la présence attentive et le comportement  
innovant au travail

## **Le rôle médiateur de la satisfaction des besoins fondamentaux dans la relation entre la présence attentive et le comportement innovant<sup>12 1</sup>**

### **Sommaire**

Considérant l'engouement actuel envers la présence attentive, il est nécessaire de valider ses bienfaits en milieu organisationnel. L'objectif de cette recherche est de tester l'effet médiateur de la satisfaction des trois besoins fondamentaux du modèle de l'autodétermination sur la relation entre la présence attentive et le comportement innovant. Cette étude postule que les individus en état de présence attentive répondraient davantage à leurs besoins fondamentaux. Conséquemment, ces individus auraient tendance à adopter un comportement innovant. Ces hypothèses ont été testées par étude en deux temps de mesure réalisée auprès de 195 travailleurs canadiens. Les résultats des analyses de médiation confirment les relations postulées, à l'exception du lien avec la satisfaction du besoin de relations sociales. Les implications théoriques et pratiques de ces résultats seront discutées.

Mots-clés : Présence attentive, Comportement innovant au travail, Satisfaction des besoins fondamentaux, autodétermination, médiation

---

<sup>1</sup> A.M.L. Anne-Marie Lajoie, Université de Sherbrooke (2500, boulevard de l'Université, Sherbrooke, Québec, Canada)

<sup>2</sup> F. M. Francesco Montani, International University of Monaco (2, Avenue Albert II, 98000 Monaco)

## **Introduction**

Considérant les difficultés actuelles d'attraction et de rétention, les compagnies doivent rivaliser pour offrir différents avantages non financiers (Schmouker, 2019). Elles visent à assurer à la fois le bien-être des travailleurs et leur compétitivité. Au Québec, ces stratégies sont prioritaires pour une majorité d'organisations (Morneau Sheppel, 2019). Un des principaux axes d'intervention concerne les initiatives visant à favoriser la santé mentale des employés. La plupart de ces initiatives incluent le développement des capacités de présence attentive sachant que l'état de présence attentive favoriserait le bien-être (Global Wellness Submit, 2019). Il est donc essentiel de comprendre ses impacts organisationnels. Il s'avère particulièrement pertinent d'étudier l'effet de la présence attentive sur le comportement innovant puisque ce dernier permet le renouvellement des méthodes de travail et, par conséquent, l'augmentation de la compétitivité des entreprises (Garud, Tuertscher et Van de Ven, 2013). Ainsi, en reliant la présence attentive au comportement innovant, il ne s'agit pas seulement d'investir sur un avantage attractif pour les travailleurs, mais véritablement dans la longévité de l'organisation.

Cet article vise à expliciter la relation entre la présence attentive et le comportement innovant. Pour ce faire, nous nous appuierons sur la théorie de l'autodétermination afin de considérer la satisfaction des besoins fondamentaux comme un facteur médiateur. En testant ce modèle de médiation (Figure 1.), cette étude contribuera à la littérature en explicitant les mécanismes d'action de la présence attentive et en déterminant son rôle exact par rapport au comportement innovant. De cette manière, il sera possible d'identifier de nouvelles pistes d'action et de recherche pour maximiser l'impact de la présence attentive en entreprise. De plus, le corpus de recherche portant sur les bénéfices organisationnels de la présence attentive sera renforcé.

## **Théorie et Hypothèses**

## **La présence attentive et le comportement innovant au travail**

La présence attentive (PA) est définie comme un état psychologique dans lequel l'attention est portée sur les événements présents sans aucun jugement (Dane, 2011; Glomb, Duffy, Bono et Yang, 2011). Jusqu'à présent, la PA a été surtout étudiée en psychologie clinique où son impact positif sur le bien-être psychologique a été établi (Remmers, Topolinsky et Koole, 2016). Deux recensions des écrits mettent en relief les bienfaits inhérents à la PA en milieu de travail telles que la réduction du stress (Bartlett et al., 2019) et l'augmentation de la performance (Lomas et al., 2018). Le comportement innovant au travail est défini comme la création intentionnelle, la promotion et l'application de nouvelles idées destinées à apporter des bénéfices significatifs à l'individu, au groupe ou à l'organisation (Janssen, 2000). Plusieurs recherches ont identifié les facteurs facilitant le développement de l'innovation sur le plan tant individuel que groupal et organisationnel (Anderson, Potocnik et Zhou, 2014).

La littérature reliant la PA au comportement innovant présente une relation complexe. Tout d'abord, elle a été développée sur la relation entre la PA et la production de nouvelles idées, soit la créativité (Baas, Nevicka et Ten Velden, 2014; Montani, Setti, Sommovigo, Courcy et Giorgi, 2019). Une première recherche a démontré l'existence d'un lien positif direct entre ces deux variables (Baas et al., 2014). Par la suite, une autre étude, menée en milieu organisationnel, a mis en lumière l'influence modératrice d'un haut niveau de PA sur la relation entre la créativité et les conflits de rôles (Montani, Setti, et al., 2019). Il est important de noter que cette littérature n'a pas considéré la promotion et l'implantation des idées. En tenant compte de l'importance de ces étapes pour traduire les nouvelles conceptions dans des actions concrètes, et donc, engendrer des bénéfices tangibles pour l'organisation, il est crucial d'évaluer de quelle manière la PA peut favoriser le comportement innovant dans sa globalité, soit au-delà de la génération créative d'idées.

Des études récentes ont positionné la PA comme une variable modératrice par rapport au comportement innovant. Par exemple, la PA a été identifiée comme facteur modérateur de la relation entre les états affectifs négatifs et le comportement innovant (Montani, Dagenais-Desmarais, Giorgi, Grégoire et Giorgi, 2018). Une recherche a également démontré qu'un haut niveau de PA joue un rôle modérateur dans la relation entre la charge de travail et le comportement innovant (Montani, Vandenberghe, Khedhaouria et Courcy, 2019). Bien que la relation directe entre la PA et le comportement innovant n'ait pas été formellement identifiée comme hypothèse, les données recueillies dans le cadre de ces recherches ne permettent pas de la considérer comme significative. À la lumière de ces résultats, il est possible de conclure que l'impact de la PA sur le comportement innovant pourrait être de type indirect. Par conséquent, il est pertinent d'identifier les processus médiateurs pouvant expliquer la relation entre ces deux variables.

Afin de bien expliciter les liens indirects entre la PA et le comportement innovant, la présente recherche s'appuie sur la théorie de l'autodétermination pour identifier la satisfaction des trois besoins psychologiques fondamentaux (compétence, autonomie et relations sociales) comme mécanismes clés pouvant transférer les bienfaits de la PA au comportement innovant.

### **La théorie de l'autodétermination : Le rôle médiateur de la satisfaction des besoins**

Selon la théorie de l'autodétermination (Ryan et Deci, 2000), tous les individus visent à combler trois besoins psychologiques fondamentaux — soit le besoin de compétence, le besoin d'autonomie et le besoin de relations sociales — afin de pouvoir s'autodéterminer. L'autodétermination réfère au sentiment de bien-être complet, d'accomplissement total, qu'un individu ressent lorsque l'ensemble de ses besoins sont comblés (Ryan et Deci, 2000). Le besoin de compétence est comblé par le sentiment d'efficacité, d'utiliser l'ensemble de nos ressources, de dépassement de soi (VandenBroeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens et Lens, 2011). Le besoin

d'autonomie, quant à lui, est satisfait par l'impression d'agir en concordance avec ses choix et ses valeurs. Il n'est pas nécessaire pour un individu d'occuper une position de haut niveau hiérarchique pour combler son besoin d'autonomie; il lui suffit d'être en accord avec les comportements exigés pour que l'individu se considère comme autonome (Schultz, Ryan, Niemiec, Legate et Williams, 2014). Enfin, le besoin de relations sociales réfère à l'importance pour un individu d'évoluer dans un environnement positif et non menaçant. En comblant l'ensemble de ses besoins fondamentaux, un individu pourra profiter de plusieurs bienfaits, dont une tendance à avoir un comportement innovant (Devloo, Anseel, De Beuckelaer et Salanova, 2014). Par conséquent, l'identification de moyens assurant la satisfaction des besoins fondamentaux permettrait de faciliter le comportement innovant. Sachant que la PA tend à répondre à ces besoins (Schultz et al., 2014), nous émettons l'hypothèse selon laquelle la satisfaction des besoins fondamentaux agit en tant que mécanisme médiateur expliquant la relation entre la PA et le comportement innovant.

Les besoins fondamentaux peuvent être assouvis par la PA de plusieurs manières. Tout d'abord, le besoin de compétence serait satisfait grâce au développement d'expériences affectives positives issues de la PA (Glomb et al., 2011), ce qui entraîne un plus haut niveau de sentiment d'efficacité personnelle (Bandura, 1969). Concernant le besoin d'autonomie, la PA semble favoriser le détachement de la routine et des habitudes (Grégoire, Bouffard et Vezeau, 2012). Pour cette raison, l'individu aura tendance à agir selon ses aspirations puisqu'il pourra remettre en question les facteurs environnementaux, comme les traditions. De plus, la PA permet à l'individu de concentrer son attention selon ses valeurs (Brown, Ryan et Creswell, 2007). Ses prises de décisions et ses actions seraient donc plus autonomes. En ce qui concerne le besoin de relations sociales, la PA semble faciliter le développement de relations sociales positives par le biais d'une meilleure adaptation à son environnement (Snyder, Shapiro et Treleaven, 2011). L'individu

capable d'accepter sans jugements ses propres émotions et celles des autres pourra agir de manière plus objective selon la situation. En percevant l'ensemble des points de vue sur une situation, il pourra exprimer ses états de conscience positifs et négatifs au moment opportun. En raison de l'ensemble des éléments mentionnés, il est raisonnable de penser que la PA contribue au comportement innovant en permettant la réponse aux besoins de compétence, d'autonomie et de relations sociales. La première hypothèse de cet article est donc la suivante :

H1 : La présence attentive est liée positivement à la satisfaction des besoins de compétence (H1a), d'autonomie (H1b) et de relations sociales (H1c)

Le comportement innovant serait, par la suite, supporté et motivé par la satisfaction de l'ensemble des besoins fondamentaux (Devloo et al., 2014). En ce qui concerne les besoins de manière individuelle, des études soutiennent que le sentiment de compétence a un impact positif sur l'adoption et le maintien des comportements liés à l'innovation (Richter, Hirst, van Knippenberg et Baer, 2012). De même, la recherche d'autonomie semble avoir un impact positif sur les efforts pour émettre de nouvelles idées (Axtell et al., 2000) et sur l'adoption de nouvelles activités (Frese et Zapf, 1999). Enfin, la satisfaction du besoin de relations sociales permettrait aux gens qui ont développé de nouvelles idées de surmonter les résistances potentielles des autres membres de l'organisation et d'obtenir les ressources et le soutien nécessaires à leur implantation (Baer, 2012). Malgré le fait que le lien entre la satisfaction des besoins et le comportement innovant reste à confirmer dans le milieu organisationnel, l'étude de Devloo et collaborateurs (2014) démontre un lien positif auprès d'un échantillon d'un groupe d'étudiants participant à un atelier sur l'innovation.

En somme, la relation entre la PA et le comportement innovant se définit davantage en incluant la réponse aux trois besoins fondamentaux. En effet, la PA permettrait d'augmenter la

satisfaction de chacun de ceux-ci (Chang, Huang et Lin., 2015; Schultz et al., 2014). Ce faisant, les individus satisfaits seraient plus enclins à innover (Devloo et al., 2014). Nous intégrons ainsi l'ensemble de la littérature scientifique soutenant le lien positif entre la PA et la satisfaction des besoins fondamentaux ainsi que celle associant la satisfaction des besoins fondamentaux au comportement innovant dans un même modèle théorique. La deuxième hypothèse est donc la suivante :

H2 : La présence attentive est liée positivement au comportement innovant de façon indirecte, par l'intermédiaire de la satisfaction des besoins de compétence (H2a), d'autonomie (H2b) et de relations sociales (H2c).

## **Méthode**

### **Participants et procédure**

Les entreprises canadiennes qui ont pris part à cette étude œuvrent dans différents secteurs d'activités (p. ex., divertissement numérique). Les participants étaient invités à remplir le questionnaire en ligne en deux temps de mesure espacés de trois mois. L'information a été recueillie de manière anonyme et conservée dans une base de données sécurisée. Sur 441 employés contactés, 195, de statut varié, ont complété les deux temps de mesure (taux de réponse = 33,11 %). La moyenne d'âge des participants composant cet échantillon est de 33,70 ans (ÉT = 8,27), et l'ancienneté dans l'organisation est de 4,25 ans (ÉT = 4,48). Les femmes représentaient 52 % de cet échantillon et la majorité des participants possédait un diplôme d'études collégiales ou un diplôme de niveau supérieur (83,80%).

### ***Outils de mesure***

Le Temps 1 regroupe la mesure de la PA à l'aide du *Mindful Attention Awareness Scale* (MAAS) (Brown et Ryan, 2003; Jermann et al., 2009; 15 items,  $\alpha=.84$ ) et les variables de contrôle.



Le temps 2 concerne la satisfaction des besoins fondamentaux et le comportement innovant. Les variables de contrôle sont l'âge, le sexe, le niveau d'éducation, et l'ancienneté de travail dans l'organisation, en raison des effets possibles sur le comportement innovant (Hammond, Neff, Farr, Schwall et Zhao, 2011). Le questionnaire au Temps 2 sera constitué des échelles : *Work-related Based Need Satisfaction Scale* (W-BNS) (Broeck et al., 2010, 6 items : le besoin d'autonomie,  $\alpha=.81$ ; 6 items : le besoin de compétence,  $\alpha=.85$ ; 6 items : le besoin de relations sociales,  $\alpha=.82$ ) pour la satisfaction des besoins fondamentaux, et le *Innovative Work Behaviour Scale* (IWB) (Janssen, 2000, 9 items,  $\alpha=.95$ ) concernant le comportement innovant.

### Résultats

Pour commencer, une analyse des statistiques descriptives et des corrélations a été effectuée entre chacune des variables à l'étude. Comme démontré dans le Tableau 1, les principales variables d'intérêt de cette étude, soit la PA, le besoin de compétence, le besoin d'autonomie, le besoin de relations sociales et le comportement innovant au travail, sont liées positivement entre elles à l'exception de la relation directe entre la PA et le comportement innovant au travail ( $\beta = 0,11$ , *ns*). En utilisant la méthode de rééchantillonnage de Hayes (2017), il a été possible de tester la relation indirecte entre la PA et le comportement innovant au travail à travers la satisfaction des trois besoins psychologiques fondamentaux (Tableau 2). Les modèles 1, 2 et 3 permettent de confirmer l'hypothèse 1 puisque la PA est liée significativement à la satisfaction de chacun des trois besoins fondamentaux. Le modèle 4 invalide encore une fois la présence d'une relation directe entre la PA et le comportement innovant au travail. Le modèle 5 confirme partiellement la deuxième hypothèse de cette étude, soit que la satisfaction de chacun des trois besoins fondamentaux joue un rôle médiateur dans la relation entre la PA et le comportement innovant. En effet, seuls les besoins de compétence et d'autonomie sont liés significativement au comportement innovant au travail. Afin d'explorer avec plus de précision les liens indirects entre la PA et le

comportement innovant à travers la médiation des besoins de compétence et d'autonomie, une procédure de rééchantillonnage utilisant 10 000 échantillons a été utilisée. Ce faisant, il est possible de conclure que la PA est liée significativement au comportement innovant de manière indirecte à travers la satisfaction du besoin de compétence (0,08, IC 95 % [0,01, 0,18]) et la satisfaction du besoin d'autonomie (0,05, IC 95 % [0,01, 0,12]).

### **Discussion**

À la lumière des analyses réalisées, le lien positif entre la PA et chacun des besoins est confirmé (H1a, H1b, H1c). De plus, la satisfaction de chacun des besoins fondamentaux a un impact positif significatif sur le comportement innovant (H2a, H2b), à l'exception du besoin de relations sociales (H2c). Par conséquent, l'individu ayant comblé ses besoins de compétence et d'autonomie par la PA aura tendance à adopter, en contexte de travail, un comportement innovant.

### **Implications théoriques**

Les résultats de cette étude apportent des contributions théoriques à différents niveaux. Tout d'abord, la confirmation de la première hypothèse fortifie le lien positif entre la PA et la satisfaction des besoins fondamentaux reconnu par la littérature (Chang et al., 2015; Schultz et al., 2014). De plus, l'ajout du comportement innovant aux bénéfices déjà identifiés de la PA permet de mieux comprendre les impacts à long terme de cet état sur l'organisation, surtout avec l'identification de l'effet médiateur de la satisfaction des besoins fondamentaux.

En ce qui concerne la deuxième hypothèse, le lien positif entre la satisfaction des besoins fondamentaux et le comportement innovant renforce en partie les résultats de Devloo et al. (2014). Dans cette étude, seul le besoin de compétence n'est pas lié significativement au comportement innovant. Par contre, selon notre analyse, seulement le besoin de relations sociales n'est pas relié au comportement innovant. La différence de contexte, milieu étudiant versus organisationnel, a pu faire varier ces relations. En effet, chez les étudiants, il s'agissait d'une première expérience par

rapport à l'innovation. De ce fait, la satisfaction du besoin de compétence a pu avoir moins d'influence sur le comportement innovant puisque les participants étaient en situation d'apprentissage. De plus, les participants devaient travailler en groupe, ce qui a pu soutenir significativement le besoin de relations sociales. En ce qui concerne les employés de notre étude, il est possible de croire que des facteurs contextuels ont pu diminuer l'impact de la satisfaction du besoin de relations sociales. Par exemple, un faible sentiment de sécurité psychologique et le travail individuel ont pu limiter la satisfaction de ce besoin même pour les individus en état de PA. L'importance du contexte supporte l'importance de considérer le comportement innovant dans une perspective interactionniste. En effet, il a déjà été explicité que des facteurs contextuels peuvent faciliter le comportement innovant en réaction aux caractéristiques propres à un individu (Chen et al., 2016). Par conséquent, cette recherche souligne le besoin de conserver cette approche dans l'établissement de prochains modèles conceptuels.

### **Implications pratiques**

Cette étude soutient la mise en place de programmes, validés par la science, promouvant le développement des capacités d'atteindre l'état de PA dans les organisations. Toutefois, pour en retirer un maximum de bénéfices, les organisations doivent offrir l'encadrement nécessaire aux interventions soutenant la PA. Par exemple, il est primordial de soutenir la prise de risques individuels et de mettre à disposition les ressources adéquates pour permettre aux individus ayant une plus grande disposition d'être en état de présence attentive de répondre à leurs besoins fondamentaux et d'innover. En effet, les liens multiples avec le contexte du comportement innovant présupposent que des changements organisationnels peuvent être nécessaires. Dans le même ordre d'idées, il serait pertinent d'inclure un suivi particulier de la satisfaction des besoins fondamentaux chez les employés. De cette manière, il est possible de s'assurer de fournir un

environnement de travail compétitif et surtout de favoriser le comportement innovant en tout temps. Une approche holistique est donc de mise pour obtenir l'ensemble des bénéfices de la PA.

### **Limites et pistes de recherche**

Cette étude comporte un certain nombre de limites qu'il serait intéressant de considérer dans de futures recherches. Une première limite concerne le fait que les individus n'ont pas reçu d'intervention par rapport à la PA. Par conséquent, seuls les niveaux de base de PA chez la population ont été étudiés. En plus d'agrandir l'échantillon, il serait donc pertinent de soumettre les participants à une formation et de tester les effets de celle-ci sur la satisfaction des besoins psychologiques et le comportement innovant. De cette manière, il serait possible de valider les bienfaits de la PA. Une autre limite concerne le fait que les données sont autorapportées, ce qui peut entraîner le biais de la méthode commune, soit une modification des relations entre les variables étudiées. Des recherches incluant d'autres méthodes de mesure, comme l'évaluation par les pairs ou le superviseur, sont donc nécessaires pour confirmer les résultats de cette étude.

### **Conclusion**

Étant donné l'engouement actuel des organisations envers les stratégies favorisant la santé et le bien-être de leurs employés, ces résultats ont des répercussions sur le plan tant théorique que pratique. Cette étude apporte un appui scientifique à l'hypothèse que la PA permet d'assurer la satisfaction des besoins fondamentaux. La satisfaction de ceux-ci, à l'exception du besoin de relations sociales, favorise le comportement innovant. Sur le plan théorique, ces résultats apportent de nouveaux éclaircissements par rapport aux processus psychologiques expliquant les effets de la PA sur le comportement innovant, et constituent un ajout clé pour la recherche future visant à clarifier davantage les conditions dans lesquelles les bienfaits de la PA pour l'innovation peuvent être optimisés. Sur le plan pratique, les résultats de cette étude soulignent l'importance d'encourager le développement et le rayonnement de la présence attentive en milieu

organisationnel afin d'encourager l'expression du potentiel d'innovation des employés, source ultime de la performance innovante et de la compétitivité organisationnelle.

## Références

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. et Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity assessing the work Environment for creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. doi: 10.2307/256995
- Anderson, N., Potocnik, K. et Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. doi: 10.1177/0149206314527128
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E. et Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265–285. doi: 10.1348/096317900167029
- Baas, M., Nevicka, B. et Ten Velden, F. S. (2014). Specific mindfulness skills differentially predict creative performance. *Personality & Social Psychology Bulletin*. doi: 10.1177/0146167214535813
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102–1119. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0470>
- Bandura, A. (1969). Social-learning theory of identificatory processes. Dans D. A. Goslin (Dir.), *Handbook of socialization theory and research* (pp. 213–262). Chicago, IL: Rand McNally.
- Baron, R. A. et Tang, J. (2011). The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. *Journal of Business Venturing*, (26), 46–60. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.06.002>
- Bartlett, L., Martin, A., Neil, A. L., Memish, K., Otahal, P., Kilpatrick, M. et Sanderson, K. (2019). A systematic review and meta-analysis of workplace mindfulness training randomized Controlled Trials, *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(1), 108–126. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000146>
- Broeck, A. Van Den, Vansteenkiste, M., Witte, H., Soenens, B. et Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 981–1002. doi:10.1348/096317909X481382
- Brown, K. W. et Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848. doi:10.1037/0022-3514.84.4.822

- Brown, K. W., Ryan, R. M. et Creswell, J. D. (2007). Addressing fundamental questions about mindfulness. *Psychological Inquiry*, 18, 272–281. doi:10.1080/10478400701703344
- Chang, J. H., Huang, C. L. et Lin, Y. C. (2015). Mindfulness, basic psychological needs fulfillment, and well-being. *Journal of Happiness Studies*, 16(5), 1149–1162. doi:10.1007/s10902-014-9551-2
- Chen, T. L. et Leung K (2016) When does supervisor support encourage innovative behavior? Opposite moderating effects of general self-efficacy and internal locus of control. *Personnel Psychology* 69(1): 123–158. <https://doi.org/10.1111/peps.12104>
- Dane, E. (2011). Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, 37, 997–1018. doi:10.1177/0149206310367948
- Devloo, T., Anseel, F., De Beuckelaer, A. et Salanova, M. (2014). Keep the fire burning: Reciprocal gains of basic need satisfaction, intrinsic motivation and innovative work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 1–14. doi:10.1080/1359432X.2014.931326
- Frese, M. et Zapf, D. (1999). On the importance of the objective environment in stress and attribution theory. Counterpoint to Perrewé and Zellars. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 761–765. Repéré à <https://www.jstor.org/stable/3100441>
- Garud, R., Tuertscher, P. et Van de Ven, A. H. (2013). Perspectives on Innovation Processes. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 775–819. doi:10.1080/19416520.2013.791066
- Global Wellness Submit. (2019). Global Wellness trends report. Repéré à <https://www.globalwellnesssummit.com/2019-global-wellness-trends/>
- Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E. et Yang, T. (2011). Mindfulness at work. *Research in personnel and human resources management*, 30, 115–157. [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030005](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030005)
- Grégoire, S., Bouffard, T. et Vezeau, C. (2012). Personal goal setting as mediator of the relationship between mindfulness and wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2, 236–250. doi:10.5502/ijw.v2.i3.5
- Gumusluoglu, L. et Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 462–473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R. et Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5, 90–105. doi:10.1037/a0018556

- Hayes, A. F. (2017). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2). New York, NY : Guilford Publications.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287–302. doi:10.1348/096317900167038
- Jermann, F., Billieux, J., Larøi, F., d'Argembeau, A., Bondolfi, G., Zermatten, A. et Van der Linden, M. (2009). Mindful attention awareness scale (MAAS): Psychometric properties of the french translation and exploration of its relations with emotion regulation strategies. *Psychological Assessment*, 21(4), 506–514. doi:10.1037/a0017032
- Lomas, T., Lomas, T., Medina, J. C., Ivztan, I., Rupprecht, S. et José, F. (2018). Mindfulness-based interventions in the workplace : An inclusive systematic review and meta-analysis of their impact upon wellbeing Mindfulness-based interventions in the workplace : An inclusive systematic review and meta-analysis of their impact upon wel. *The Journal of Positive Psychology*, 00(00), 1–16. doi:10.1080/17439760.2018.1519588
- Montani, F., Dagenais-Desmarais, V., Giorgi, G., Grégoire, S. et Giorgi, G. (2018). A conservation of resources perspective on negative affect and innovative work behaviour : the role of affect activation and mindfulness, *Journal of Business and Psychology*, 33(1), 123–139. doi:10.1007/s10869-016-9480-7
- Montani, F., Setti, I., Sommovigo, V., Courcy, F. et Giorgi, G. (2019). Who responds creatively to role conflict ? Evidence for a curvilinear relationship mediated by cognitive adjustment at work and moderated by mindfulness. *Journal of Business and Psychology*, 1-21. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09644-9>
- Montani, F., Vandenberghe, C., Khedhaouria, A. et Courcy, F. (2019). Examining the inverted U-shaped relationship between workload and innovative work behavior: The role of work engagement and mindfulness. *Human Relations*. doi:10.1177/0018726718819055
- Morneau Shepell. (2019). Tendances en ressources humaines pour 2019. Repéré à <https://www.morneaushepell.com/ca-fr/Publications/tendances-en-ressources-humaines-pour-2019>
- Remmers, C., Topolinski, S. et Koole, S. L. (2016). Why being mindful may have more benefits than you realize: Mindfulness improves both explicit and implicit mood regulation. *Mindfulness*, 7(4), 829-837. <https://doi.org/10.1007/s12671-016-0520-1>
- Richter, A. W., Hirst, G., van Knippenberg, D. et Baer, M. (2012). Creative self-efficacy and individual creativity in team contexts: Cross-level interactions with team informational resources. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1282–1290. doi:10.1037/a0029359
- Ryan, R. et Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68



- Schultz, P. P., Ryan, R. M., Niemiec, C. P., Legate, N. et Williams, G. C. (2014). Mindfulness, work climate, and psychological need satisfaction in employee well-being. *Mindfulness*. doi:10.1007/s12671-014-0338-7
- Schmouker, O. (2019, 2 mai), Employeurs, devinez ce qui pousse un candidat à dire «oui»!, *Les Affaires*. Repéré à <https://www.lesaffaires.com/blogues/olivier-schmouker/employeurs-devinez-ce-qui-pousse-un-candidat-a-dire-oui/609953>
- Snyder, R., Shapiro, S. et Treleaven, D. (2011). Attachment theory and minfulness. *Journal of Child Ans Family Studies*, 21, 709–717. <https://doi.org/10.1007/s10826-011-9522-8>
- VandenBroeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. et Lens, W. (2011). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 981–1002. <https://doi.org/10.1348/096317909X481382>

## **Tableaux et figures**

Tableau 1

*Statistiques descriptives et corrélations*

Variables	<i>M</i>	<i>ÉT</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Genre	–	–	–								
2. Âge	33,70	8,27	-0,11	–							
3. Niveau d'éducation	–	–	-0,15*	0,16*	–						
4. Ancienneté organisationnelle	4,25	4,48	-0,04	0,51**	-0,07	–					
5. Présence attentive	3,64	0,55	0,14*	0,09	-0,03	-0,05	(0,86)				
6. Besoin d'autonomie	4,02	0,70	0,19**	0,02	0,13	0,08	0,17*	(0,86)			
7. Besoin de compétence	4,15	0,57	0,08	0,13	0,02	0,08	0,21**	0,63**	(0,86)		
8. Besoin de relations sociales	3,70	0,81	0,15*	-0,11	0,08	-0,01	0,15*	0,66**	0,45	(0,87)	
9. Comportement innovant au travail	3,36	0,76	0,20**	-0,04	0,20**	-0,04	0,11	0,54**	0,44**	0,37**	(0,93)

*Note.*  $N = 195$ . HP = Les coefficients de cohérence interne (Alpha de Cronbach) sont rapportés entre parenthèses le long de la diagonale. Pour le sexe, 1 = femme, 2 = homme. Pour le niveau d'éducation, 1 = école primaire, 2 = école secondaire, 3 = collégial, 4 = baccalauréat, 5 = maîtrise, 6 = doctorat.

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ .

Tableau 2

*Régression multiple des variables*

	Besoin d'autonomi e	Besoin de compétenc e	Besoin de relations sociales	Comportement innovant au travail	
Variables	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4	Modèle 5
Sexe	0,20**	0,08	0,12	0,22**	0,12
Âge	0,00	0,11	-0,13	0,03	0,02
Niveau d'éducation	0,19*	0,07	0,12	0,25**	0,17*
Ancienneté organisationnelle	0,12	0,05	0,09	-0,02	-0,07
Présence attentive	0,15*	0,19*	0,15*	0,09	-0,00
Besoin d'autonomie					0,37**
Besoin de compétence					0,19*
Besoin de relations sociales					0,00
Total $R^2$	0,10**	0,07*	0,07*	0,10**	0,34**
$\Delta R^2$					0,24**

*Note.* N = 195. À l'exception des lignes Total  $R^2$  et  $\Delta R^2$ , les entrées représentent les coefficients de régression standardisés.

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ .

Figure 1

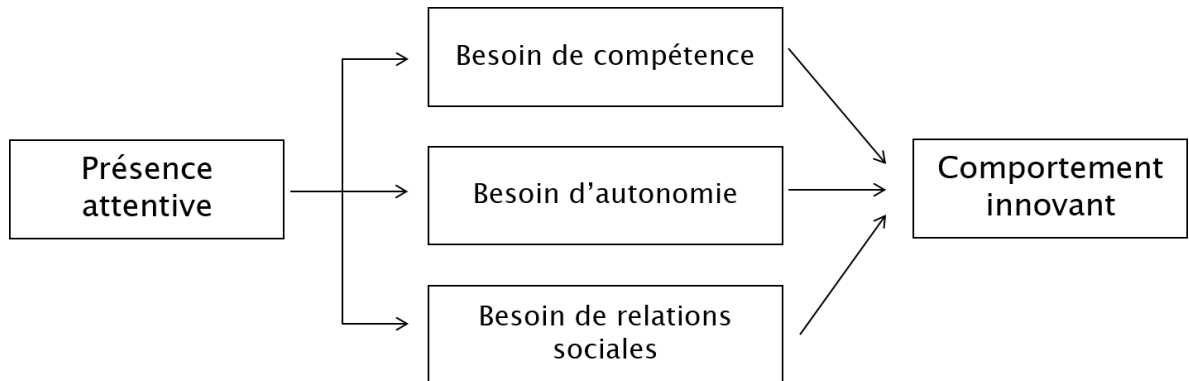


Figure 1. L'effet médiateur de la satisfaction des besoins fondamentaux sur la relation entre la présence attentive et le comportement innovant

## **Conclusion**

Ce mémoire doctoral est composé d'un article ayant pour objectif d'analyser la relation entre la présence attentive et le comportement innovant au travail à travers un modèle conceptuel positionnant la satisfaction des besoins fondamentaux, soit le besoin de compétence, d'autonomie et de relations sociales, comme facteurs médiateurs. À travers la collecte de données réalisée en deux temps de mesure auprès de travailleurs canadiens, la majorité des hypothèses de travail ont été validées. En effet, le lien positif entre la présence attentive et la satisfaction des besoins fondamentaux a été confirmé. De la même manière, la satisfaction de l'ensemble des besoins fondamentaux identifiés dans la théorie de l'autodétermination soit le besoin de compétence, d'autonomie et de relations sociales a une influence positive sur les comportements innovants au travail. À l'exception du besoin de relations sociales, la satisfaction des besoins fondamentaux de compétence et d'autonomie a un impact positif significatif sur le comportement innovant au travail. En résumé, l'individu ayant déjà comblé ses besoins de compétence et d'autonomie sera plus créatif et plus enclin à partager ses nouvelles idées avec les autres membres de son organisation ainsi qu'à les mettre en pratique. Selon ces raisons, la deuxième hypothèse est partiellement infirmée. Bien que cela n'ait pas été postulé directement dans les hypothèses, il est à noter que le lien direct entre la présence attentive et les comportements innovants au travail n'est pas significatif.

Cet article comporte une différence majeure avec la littérature antérieure, notamment en ce qui concerne la relation entre la satisfaction individuelle des besoins et le comportement innovant. Dans l'étude de Devloo et ses collaborateurs (2014), le besoin de compétence n'est pas lié significativement au comportement innovant alors que dans notre analyse, il s'agit du besoin de relations sociales avec lequel le lien n'est pas significatif. Il semble donc que la relation entre la satisfaction des besoins fondamentaux et le comportement innovant soit plus complexe que de prime abord. Par exemple, la différence de contexte, étudiant versus organisationnel, a pu faire varier cette relation. Effectivement, chez les étudiants, il s'agissait d'une première expérience par rapport à l'innovation et ils étaient placés parmi un nouveau groupe. Il se peut donc que l'aspect de nouveauté ait diminué l'influence du sentiment de compétence sur le comportement innovant. D'un autre côté, la satisfaction du besoin de relations sociales a pu être un déterminant majeur de leur comportement innovant. En effet, face à de nouvelles personnes, il a pu être plus facile pour les individus disposés à être dans un état de présence attentive d'identifier de nouvelles idées et de les partager (Snyder, Shapiro et Treleaven, 2011). En ce qui concerne les travailleurs de cet article, l'aspect de nouveauté et de groupe était limité. À l'inverse des étudiants qui œuvraient dans une nouvelle équipe de travail et environnement, ils œuvraient dans une entreprise où ils étaient déjà établis, l'ancienneté moyenne des participants dans leur organisation étant de 4,25 ans ( $\text{ÉT} = 4,48$ ). Ainsi, il est possible de croire que les participants connaissaient bien un minimum les usages de leur entreprise ainsi que les autres membres de leur groupe de travail. De plus, leurs tâches auraient pu comporter davantage de travail individuel, ce qui diminue, encore une fois,



l'influence des relations avec leur groupe de travail. Les analyses démontrent même que le niveau d'ancienneté n'a pas eu d'influence significative. Par conséquent, l'influence de la satisfaction du besoin de relations sociales sur le comportement innovant a pu être atténuée. Considérant que l'innovation est un facteur important de la compétitivité à long terme des organisations, il s'avère donc nécessaire de poursuivre les recherches concernant le lien entre la satisfaction des besoins fondamentaux et le comportement innovant afin de bien comprendre l'importance du contexte sur cette relation. De cette manière, il sera possible de retirer le maximum d'impacts positifs des interventions favorisant l'assouvissement des besoins fondamentaux tels que la présence attentive.

Dans un autre ordre d'idées, il n'est pas possible d'établir une relation directe entre la présence attentive et les comportements innovants au travail. La relation entre les deux variables est manifestement, encore une fois, complexe. L'effet médiateur des besoins fondamentaux permet d'expliquer une première partie de cette relation. En effet, la satisfaction des besoins psychologiques de base est liée tant à la présence attentive qu'au comportement innovant. Cependant, il est nécessaire de poursuivre l'exploration de cette relation pour assurer l'efficacité de ses impacts positifs. En effet, d'autres facteurs médiateurs ou encore modérateurs, tels que la détresse psychologique ou encore la sécurité psychologique, pourraient avoir un impact certain sur ces relations.

Cet article approfondit la compréhension des impacts organisationnels de la présence attentive en milieu de travail. Cette étude soutient la mise en place de programmes validés par les données probantes et promouvant la présence attentive dans les organisations comme le *Mindfulness-Based Stress Reduction programme* (Kabat-Zinn,

2003) ou encore le *Acceptance and Commitment Therapy* (Hayes and Smith 2005). Cependant, pour en retirer un maximum de bénéfices, les organisations doivent offrir l'encadrement nécessaire aux interventions soutenant la présence attentive. Par exemple, il est nécessaire de soutenir la prise de risques individuels et de mettre à disposition les ressources nécessaires pour permettre aux individus en état de présence attentive de répondre à leurs besoins fondamentaux et d'innover. En effet, les liens multiples avec le contexte du comportement innovant présupposent que des changements organisationnels peuvent être nécessaires. Dans le même ordre d'idées, il serait pertinent d'inclure un suivi particulier de la satisfaction des besoins fondamentaux chez les employés. De cette manière, il serait possible de s'assurer de fournir un environnement de travail compétitif et surtout de favoriser le comportement innovant en tout temps. Une approche holistique est donc de mise pour obtenir l'ensemble des bénéfices de la présence attentive.

Cette étude enrichit la littérature scientifique sur la relation entre la présence attentive et le comportement innovant au travail en analysant un effet de prédicteur de la présence attentive et par l'ajout de la satisfaction des besoins fondamentaux comme facteur médiateur. Cependant, cette étude n'est pas sans limites. Tout d'abord, les effets découverts ne peuvent être confirmés étant donné la nature corrélationnelle de cette recherche. Des études expérimentales et longitudinales, avec l'ajout d'un programme de formation sur la présence attentive, sont essentielles pour augmenter le degré de validité des résultats obtenus. Ensuite, les résultats de cet article démontrent que la relation entre la présence attentive, la satisfaction des besoins fondamentaux et le comportement innovant n'est pas expliquée de manière complète par le modèle théorique, considérant

que la deuxième hypothèse est partiellement infirmée par l'absence de relation significative entre la satisfaction du besoin de relation sociale et le comportement innovant. En effet, ce résultat permet d'entrevoir l'importance du contexte sur les relations étudiées puisque les relations individuelles de chacun des besoins fondamentaux diffèrent tant dans cette étude que dans la littérature (Devloo et al., 2014). Par conséquent, il est nécessaire de poursuivre les investigations pour identifier d'autres facteurs médiateurs ou modérateurs. Il sera ainsi possible d'obtenir un portrait plus complet et précis du lien entre la présence attentive et l'innovation au travail. Ensuite, cette étude repose sur un échantillon relativement petit, ce qui ne permet pas de généraliser les résultats obtenus. Lors de futures recherches, il serait pertinent de valider ces résultats à travers un échantillon de plus grande taille appartenant à des secteurs d'activités plus variés que ceux étudiés. Une autre limite réside dans le fait que les individus n'ont pas reçu d'intervention par rapport à la présence attentive. En conséquence, seuls les niveaux de base de présence attentive chez la population ont été étudiés. Il serait aussi intéressant de documenter l'impact de la pratique ou des exercices favorisant l'état de présence attentive, tel que le yoga ou une formation spécifique sur le sujet. De cette manière, les participants qui pratiquent déjà ces activités seront moins favorisés. Une dernière limite concerne le fait que les données sont autorapportées, ce qui peut entraîner le biais de la méthode commune, soit une modification des relations entre les variables étudiées. Des recherches ayant recours à d'autres méthodes de mesure, comme l'évaluation par les pairs ou le superviseur, sont donc nécessaires pour augmenter la fiabilité des résultats de cette étude.

Étant donné l'engouement actuel des organisations envers les stratégies favorisant la santé-bien-être de leurs employés, ces résultats pourraient avoir grandes répercussions tant sur le plan théorique que pratique. En effet, ce mémoire doctoral expose la complexité des mécanismes d'action et des impacts de la présence attentive sur le comportement innovant au travail. Il a été démontré que la présence attentive permet de la satisfaction des besoins fondamentaux. L'assouvissement de ceux-ci, à l'exception du besoin de relations sociales, favorise le comportement innovant. Les différences avec la littérature antérieure et la faiblesse des liens de corrélations sous-entendent que les recherches futures doivent inclure davantage de facteurs d'influence, tant médiateurs que modérateurs, pour bien expliciter ces relations. De leur côté, les organisations doivent s'assurer d'insérer leurs interventions sur la présence attentive dans une vision plus holistique de leur stratégie d'entreprise. De cette manière, elles pourront établir le contexte idéal pour optimiser les bénéfices de leur investissement sur la présence attentive. En conclusion, les résultats de cette étude soulignent l'importance d'encourager le développement et le rayonnement de la présence attentive en milieu organisationnel afin d'encourager l'expression du potentiel d'innovation des employés, source ultime de la performance innovante et de la compétitivité organisationnelle.

## Références

- Anderson, N., Potocnik, K. et Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. doi: 10.1177/0149206314527128
- Arsenault, L., Larose, M. et Levasseur, F. (1997). *Dictionnaire des compétences TRIMA*. Québec, QC : Edition Ar
- Baas, M., Nevicka, B. et Ten Velden, F. S. (2014). Specific mindfulness skills differentially predict creative performance. *Personality & Social Psychology Bulletin*. doi: 10.1177/0146167214535813
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102–1119. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0470>
- Baron, R. A. et Tang, J. (2011). The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 46–60. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.06.002>
- Bartlett, L., Martin, A., Neil, A. L., Memish, K., Otahal, P., Kilpatrick, M. et Sanderson, K. (2019). A systematic review and meta-analysis of workplace mindfulness training randomized Controlled Trials, *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(1), 108–126. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000146>
- Blaser, K. (2012). Intra- and interpersonal mindful and non-mindful mental states: comparison of a new spatial attention concept and the IAA mindfulness model of Shapiro. *Mindfulness*, 4(1), 64–70. doi:10.1007/s12671-012-0097-2
- Brown, K. W. et Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848. doi:10.1037/0022-3514.84.4.822
- Brown, K. W., Ryan, R. M. et Creswell, J. D. (2007). Addressing fundamental questions about mindfulness. *Psychological Inquiry*, 18, 272–281. doi:10.1080/10478400701703344
- Chang, J. H., Huang, C. L. et Lin, Y. C. (2015). Mindfulness, basic psychological needs fulfillment, and well-being. *Journal of Happiness Studies*, 16(5), 1149–1162. doi:10.1007/s10902-014-9551-2

- Dane, E. (2011). Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, 37, 997–1018.  
doi:10.1177/0149206310367948
- Deloitte (2019). 2019 Global trends reports. Repéré à  
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
- Devloo, T., Anseel, F., De Beuckelaer, A. et Salanova, M. (2014). Keep the fire burning: Reciprocal gains of basic need satisfaction, intrinsic motivation and innovative work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 1–14. doi:10.1080/1359432X.2014.931326
- Dewett, T. (2006). Exploring the role of risk in employee creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 40, 27–45. doi: <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2006.tb01265.x>
- Garud, R., Tuertscher, P. et Van de Ven, A. H. (2013). Perspectives on Innovation Processes. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 775–819.  
doi:10.1080/19416520.2013.791066
- Global Wellness Summit. (2019). Global Wellness trends report. Repéré à  
<https://www.globalwellnesssummit.com/2019-global-wellness-trends/>
- Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E. et Yang, T. (2011). Mindfulness at work. *Research in personnel and human resources management*, 30, 115–157.  
[https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030005](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030005)
- Grégoire, S., Lachance, L., et Richer, L. (2016). *La présence attentive (mindfulness): État des connaissances théoriques, empiriques et pratiques*. PUQ.
- Gumusluoglu, L. et Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 462–473.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R. et Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5, 90–105. doi:10.1037/a0018556
- Hayes, S. et Smith, S. (2005). *Get out of your mind and into your life: the new acceptance and commitment therapy*. Oakland: NewHarbinger.

- Jacob, S. J. et Blustein, D. L. (2008). Mindfulness as a coping mechanism for employment uncertainty. *The Career Development Quarterly*, 57, 174–180. doi: <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2008.tb00045.x>
- Janssen, O., Van de Vliert, E., et West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 129–145. doi: <https://doi.org/10.1002/job.242>
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: past, present, and future. *Clinical Psychology Science and Practice*, 10, 144–156. doi:10.1093/clipsy.bpg016.
- Leary, M. R. et Tate, E. B. (2007). The multi-faceted nature of mindfulness. *Psychological Inquiry*, 18, 251–255. doi:10.1080/10478400701598355
- Lomas, T., Lomas, T., Medina, J. C., Ivztan, I., Rupprecht, S. et José, F. (2018). Mindfulness-based interventions in the workplace : An inclusive systematic review and meta-analysis of their impact upon wellbeing Mindfulness-based interventions in the workplace : An inclusive systematic review and meta-analysis of their impact upon wel. *The Journal of Positive Psychology*, 14(5), 1–16. doi:10.1080/17439760.2018.1519588
- Martin-Krumm, C., Tarquino, C. et Shaar, M.-J. (2013). *Psychologie positive en environnement professionnel*. Bruxelles, BL : De Boeck Supérieur.
- McFetridge, D. (2008). Innovation and the productivity problem: Any solutions? IRPP Choices. Repéré à <https://on-irpp.org/2JPh9bx>
- Montani, F., Dagenais-desmarais, V., Giorgi, G., Grégoire, S. et Giorgi, G. (2018). A conservation of resources perspective on negative affect and innovative work behaviour : the role of affect activation and mindfulness, *Journal of Business and Psychology*, 33(1), 123–139. doi:10.1007/s10869-016-9480-7
- Montani, F., Setti, I., Sommovigo, V., Courcy, F. et Giorgi, G. (2019). Who responds creatively to role conflict ? Evidence for a curvilinear relationship mediated by cognitive adjustment at work and moderated by mindfulness. *Journal of Business and Psychology*, 1-21. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09644-9>
- Montani, F., Vandenberghe, C., Khedhaouria, A. et Courcy, F. (2019). Examining the inverted U-shaped relationship between workload and innovative work behavior: The role of work engagement and mindfulness. *Human Relations*. doi:10.1177/0018726718819055



- Morneau Shepell. (2019). Tendances en ressources humaines pour 2019. Repéré à <https://www.morneaushepell.com/ca-fr/Publications/tendances-en-ressources-humaines-pour-2019>
- Mumford, M. D., Baughman, W. A., et Sager, C. E. (2003). *Picking the right material: Cognitive processing skills and their role in creative thought*. Dans M. A. Runco (Dir.), *Critical creative processes* (p. 3–18). Creskill, NJ: Hampton Press.
- Querstret, D., Morison, L., Dickinson, S., Cropley, S., et John, M. (2020) Mindfulness-based stress reduction and mindfulness-based cognitive therapy for psychological health and wellbeing in non-clinical samples: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Stress Management*. doi: 10.1037/str0000165
- Remmers, C., Topolinski, S. et Koole, S. L. (2016). Why being mindful may have more benefits than you realize: Mindfulness improves both explicit and implicit mood regulation. *Mindfulness*, 7(4), 829-837. <https://doi.org/10.1007/s12671-016-0520-1>
- Rodrigues, N., et Rebelo, T. (2019). Predicting innovative performance through proactive personality: Examining its criterion validity and incremental validity over the five-factor model. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(1), 1–8. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12232>
- Ryan, R. et Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
- Schultz, P. P., Ryan, R. M., Niemiec, C. P., Legate, N. et Williams, G. C. (2014). Mindfulness, work climate, and psychological need satisfaction in employee well-being. *Mindfulness*, 6(5).doi:10.1007/s12671-014-0338-7
- Shalley, C. E. et Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53. doi:10.1016/j.leaqua.2003.12.004
- Shalley, C. E., Zhou, J. et Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30, 933–958. doi:10.1016/j.jm.2004.06.007
- Shapiro, S. L. et Schwartz, G. E. (2000). The role of intention in selfregulation: toward intentional systemic mindfulness. Dans M. Boekaerts, P. R. Pintrich, et M. Zeidner (Eds.), *Handbook of Self-Regulation* (pp. 253–273). New York: Academic

- Snyder, R., Shapiro, S. et Treleaven, D. (2011). Attachment theory and minfulness. *Journal of Child And Family Studies*, 21, 709–717. <https://doi.org/10.1007/s10826-011-9522-8>
- Stephan, S. et David, D. (2020). Mindfulness in Therapy: A critical analysis. *International journal of clinical and experimental hypnosis*, 68 (2), 167-182. <https://doi.org/10.1080/00207144.2020.1720514>
- VandenBroeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. et Lens, W. (2011). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 981–1002. <https://doi.org/10.1348/096317909X481382>
- Weinstein, N., Brown, K. W. et Ryan, R. M. (2009). A multi-method examination of the effects of mindfulness on stress attribution, coping, and emotional well-being. *Journal of Research in Personality*, 43(3), 374–385. doi:10.1016/j.jrp.2008.12.008
- Williams, M., Teasdale, J., Segal, Z. et Kabat-Zinn, J. (2007). *The mindful way throught depression: Freeeing yourself from chronic unhappiness*. New York, NY: Guilford Press.
- Zare, M., et Flinchbaugh, C. (2019). Voice, creativity, and big five personality traits: A meta-analysis. *Human Performance*, 32(1), 30–51. doi: <https://doi.org/10.1080/08959285.2018.1550782>

## **Appendice A**

Statut de publication et normes éditoriales de l'article

# Article principal : La revue Humain et Organisations

Soumission d'un article ➤



**Anne-Marie Lajoie**

À humainetorganisation, MONTANI ▾

📧 jeu. 7 nov. 2019 11:23



Bonjour madame Stamate,

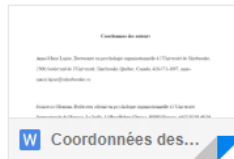
J'espère que vous allez bien. Je vous soumet un article pour la revue Humain et Organisation intitulé : *Le rôle médiateur de la satisfaction des besoins fondamentaux dans la relation entre la présence attentive et le comportement innovant*. Il a été écrit par moi-même, Anne-Marie Lajoie, étudiante au doctorat en psychologie organisationnelle à l'Université de Sherbrooke, et Francesco Montani, professeur adjoint de l'Université Internationale de Monaco.

Je vous remercie beaucoup de votre collaboration !!

Bonne journée !!

Anne-Marie Lajoie

2 pièces jointes



## Article principal : La revue Humain et Organisations

### Guide aux auteurs

Humain et organisation est une revue bi-annuelle qui publie des articles originaux sur un des six domaines de pratique reconnus par la SQPTO, à savoir la dotation et l'évaluation du potentiel, le diagnostic et le développement organisationnel, la formation du personnel cadre, professionnel ou technique, le coaching professionnel dans les organisations, la gestion des carrières et la réaffectation du personnel et l'aide aux employés/la santé psychologique au travail.

### But

La revue Humain et organisation vise à assurer le rayonnement de la recherche menée en psychologie du travail et des organisations et ce, en lien avec la pratique et les valeurs de rigueur et de collaboration de la SQPTO.

### Type de publication

Les articles faisant état de recherches appliquées, de revue de la documentation scientifique, de courte métaanalyse, de revue et de critique de livre peuvent être soumis à Humain et organisation. Le comité de rédaction peut également proposer à des chercheurs reconnus internationalement dans le domaine de soumettre un article qui présente des données ou qui traite d'un sujet novateur. L'article devra être rédigé dans un langage accessible pour tous.

### Critères d'évaluation

- Appui théorique
- Pertinence et importance de la question de recherche/du sujet
- Présentation claire des hypothèses
- Rigueur et pertinence de la méthode suivie (participants, procédure, mesures) et des analyses menées
- Clarté des résultats
- Retombées pratiques et théoriques
- Adéquation de la conclusion en lien avec le sujet traité
- Contribution originale de l'article par rapport aux connaissances actuelles –

Incidence et pertinence pour la pratique des psychologues du travail et des organisations au Québec mais également, pour les psychologues de langue française

### Fréquence de publication

En novembre et en avril de chaque année. Il est possible de soumettre vos articles en tout temps pour publication (une analyse de l'article sera effectuée selon les normes en vigueur). L'année du

colloque (an pair), la publication du mois d'avril suivant est dédiée aux articles issus des présentations du colloque.

## Normes pour la publication

Les normes de présentation obligatoires sont celles de l'American Psychological Association (2010) (6e ed.). Voir les sites suivants pour le mode de présentation des références :

<http://guides.bib.umontreal.ca/disciplines/20-Citer-selon-les-normes-de-l-APA?tab=106>

<http://www.apastyle.org/>

## Soumettre un article

Tout article doit être soumis de manière électronique à l'adresse suivante :

Humainetorganisation@sqpto.ca Les auteurs doivent s'assurer de soumettre l'article et le document comportant les informations sur les auteurs en format Word et que ces derniers soient exempts de virus. L'article doit être prêt pour l'évaluation à l'aveugle. Le courriel de soumission doit être adressé à la rédactrice en chef, Dre Alina N. Stamate, Ph. D. Psychologue industrielle/organisationnelle, à l'adresse suivante : [Humainetorganisation@sqpto.ca](mailto:Humainetorganisation@sqpto.ca)

Tous les articles doivent minimalement respecter les balises suivantes :

- Résumé de 120 mots
- 5 mots-clés
- Longueur maximale de 10 pages à double interligne (excluant le résumé, les références, les figures et tableaux)
- Références complètes à la fin avec le doi
- Tableaux et figures en bonne résolution (en format Word)

Pour les articles empiriques, les auteurs doivent présenter le contexte théorique, la problématique/question de recherche, les hypothèses, la méthode, les analyses, les résultats, une discussion qui comprend notamment les retombées pratiques et théoriques ainsi que les limites et la conclusion.

## Documents

Deux documents doivent être envoyés pour chaque article soumis pour évaluation : 1) l'article; 2) les coordonnées des auteurs.

- 1) La version de l'article soumise ne doit comporter aucune référence aux auteurs car elle sera soumise pour l'évaluation à l'aveugle.
- 2) Les coordonnées des auteurs doivent être présentées dans un fichier Word à part et comprendre les informations suivantes pour chacun des auteurs : nom, titres, adresse, numéro de téléphone, courriel.

## Entente de droits d’auteurs

Une autorisation pour le transfert des droits d’auteurs devra être signée par tous les auteurs préalablement à la publication de tout article dans Humain et organisation. Cette autorisation est une condition obligatoire de publication. Humain et organisation

## Informations générales

Chaque article est évalué par deux ou trois évaluateurs indépendants. La décision de la rédactrice en chef est finale. Seuls les articles originaux (non soumis ou publiés ailleurs) sont acceptés. La rédactrice en chef et le comité de rédaction ne sont pas responsables de la perte/non réception d’articles qui auraient été soumis. Un courriel de confirmation sera acheminé à l’auteur principal sur réception de l’article par la rédactrice en chef. La version finale de chaque article devra faire l’objet d’une approbation par les auteurs avant sa publication.

© SQPTO ISSN : 2369-1522

## **Appendice B**

Lettre de présentation du projet de recherche et correspondances aux participants



## Texte d'invitation des entreprises

# PROGRESSER.

Bonjour,

L'équipe de recherche en innovation et bien-être au travail de l'Université de Sherbrooke saisit cette opportunité afin d'évaluer les possibilités d'un partenariat entre \_\_\_\_\_ et l'Université de Sherbrooke.

Dans le cadre de nos recherches portant sur les enjeux de l'innovation en milieu organisationnel et le bien-être des employés au travail, nous sommes présentement à la recherche d'éventuels partenaires qui exercent dans l'industrie du divertissement numérique et du jeu vidéo.

Nous souhaitons ainsi évaluer les possibilités de créer un partenariat avec la communauté \_\_\_\_\_ et, par la même occasion, contribuer à l'avancement des connaissances sur l'innovation au travail. Plus encore, les retombées de cette démarche permettront également d'informer l'ensemble de votre organisation des conditions favorisant l'expression de votre potentiel d'innovation et votre bien-être au travail.

À cet effet, nous souhaitons vivement entrer en contact avec le département des ressources humaines ou avec d'autres représentants de votre organisation afin de discuter plus en détail de la présente démarche.

Dans l'attente des suites réservées à cette demande et dans l'espoir d'échanger plus amplement avec vous, nous vous exprimons l'expression de nos salutations distinguées.

## Texte d'invitation des participants – Temps 1

-----

## PROGRESSER ■

Dans un environnement où chaque jour nous devons donner le meilleur de nous-même, faire face à de nombreux défis et innover sans cesse, il peut être bon de prendre un moment de recul.

En collaboration avec le département de psychologie de l'Université de Sherbrooke, ----- invite l'ensemble de son personnel à prendre part à une étude scientifique permettant de faire le point sur les enjeux liés à l'innovation au travail. La participation volontaire à cette étude demande de répondre à un questionnaire de nature confidentielle (durée de 20 à 30 minutes). Vous serez amenés à vous prononcer sur des enjeux propres à votre expérience de travail, tels que l'innovation, le stress et votre bien-être, et à offrir votre opinion sur plusieurs aspects importants de votre environnement professionnel, tels que le climat et les relations au sein de votre équipe.

En répondant « *présent!* » à cette invitation, vous contribuez à informer l'ensemble de la communauté ----- des conditions favorisant l'expression de votre potentiel d'innovation et votre bien-être. Vos informations seront compilées avec celles de tous les participants par l'équipe de recherche de l'Université de Sherbrooke afin de tracer un portrait précis de l'expérience de travail de tous. Dans un rapport complet et accessible, l'équipe de chercheurs vous présentera ensuite les résultats de cette réflexion collective. Ce rapport s'accompagnera de recommandations visant à optimiser votre expérience de travail, tout en favorisant un équilibre optimal entre innovation et bien-être.

VERSION FRANÇAISE :

<https://questionnaire.simplesondage.com/Engine/Default.aspx?surveyID=f32af72c-37e3-48b0-b980-235d99e83a48&lang=FR>

VERSION ANGLAISE :

<http://questionnaire.canada-surveys.com/Engine/Default.aspx?surveyID=a8e289fd-48bf-4295-be7c-84104766356a&lang=FR>

**Texte d'invitation des participants – Temps 2**

## Last call!

Il y a maintenant trois mois, vous avez généreusement accepté de prendre part à un projet de recherche portant sur l'innovation et le bien-être au travail. Afin de compléter avec succès ce projet de recherche, nous sollicitons votre participation afin de compléter le second volet de cette étude.

En partenariat avec ----- nous vous invitons à répondre à un deuxième questionnaire (durée de 10 minutes). Comme pour le premier volet, vous serez amenés à vous prononcer sur des enjeux propres à votre expérience de travail, tels que l'innovation, le stress et votre bien-être, et à offrir votre opinion sur plusieurs aspects importants de votre environnement professionnel, tels que le climat et les relations au sein de votre équipe. Le tout demeure strictement confidentiel.

En répondant « *toujours présent!* » à cette invitation, vous complèterez les dernières informations requises à l'analyse des conditions favorisant l'expression de votre potentiel d'innovation. Suivant la réception de vos réponses, l'équipe de chercheurs s'attèlera à préparer un rapport dressant un portrait de votre environnement de travail et des recommandations visant à optimiser votre expérience de travail.

Pour souligner l'engagement de votre équipe, ----- recevra un certificat attestant que vous faites partie d'une entreprise « *engagée envers l'innovation* ».

VERSION FRANÇAISE :

<https://sondages.outsidesoft.com/Engine/Default.aspx?surveyID=a3e71066-f8d1-408b-b7e1-70669523dc36&lang=FR>

VERSION ANGLAISE :

<https://sondages.outsidesoft.com/Engine/Default.aspx?surveyID=467°68c5-cd24-40b7-9378-61f2fd8f46aa&lang=FR>

**Texte de rappel – Temps 1**

## PROGRESSER.

### Rappel

L'équipe de recherche de l'Université de Sherbrooke saisit cette opportunité pour faire un rappel auprès du personnel ----- . Dans le cadre de l'étude portant sur les enjeux de l'innovation en milieu organisationnel et le bien-être des employés au travail, nous vous rappelons qu'un court questionnaire d'une durée d'une vingtaine de minutes est disponible en ligne. Vous avez jusqu'au (Insérer la date) pour participer à cette recherche et, par la même occasion, contribuer à l'avancement de l'état des connaissances sur l'innovation au travail.

Nous vous rappelons que vos réponses demeureront strictement confidentielles et, une fois compilées, elles permettront d'informer l'ensemble de la communauté ----- des conditions favorisant l'expression de votre potentiel d'innovation et votre bien-être au travail.

Merci de répondre « *présent!* » à cette invitation.

VERSION FRANÇAISE :

<https://questionnaire.simplesondage.com/Engine/Default.aspx?surveyID=f32af72c-37e3-48b0-b980-235d99e83a48&lang=FR>

VERSION ANGLAISE :

<http://questionnaire.canada-surveys.com/Engine/Default.aspx?surveyID=a8e289fd-48bf-4295-be7c-84104766356a&lang=FR>

## Texte de rappel – Temps 2

# PROGRESSER.

## Rappel – Rappel – Rappel – Rappel – Rappel – Rappel

L'équipe de recherche de l'Université de Sherbrooke saisit cette opportunité pour faire un rappel auprès du personnel de ----- . Dans le cadre de l'étude portant sur les enjeux de l'innovation en milieu de travail et le bien-être des employés, nous vous rappelons qu'un court questionnaire d'une durée de dix à quinze minutes vous attend toujours en ligne. Ce questionnaire, strictement confidentiel, sera encore disponible pour la prochaine semaine. Cette invitation représente une occasion unique de contribuer à l'avancement de l'état des connaissances sur l'innovation au travail et de nous partager votre point de vue sur la réalité de votre milieu de travail.

Votre participation à cette seconde phase du projet permettra d'informer l'ensemble de la communauté de ----- des conditions favorisant l'expression de votre potentiel d'innovation et de votre bien-être au travail.

Merci de répondre « *toujours présent!* » à cette dernière invitation.

VERSION FRANÇAISE :

<https://sondages.outsidesoft.com/Engine/Default.aspx?surveyID=a3e71066-f8d1-408b-b7e1-70669523dc36&lang=FR>

VERSION ANGLAISE :

<https://sondages.outsidesoft.com/Engine/Default.aspx?surveyID=467°68c5-cd24-40b7-9378-61f2fd8f46aa&lang=FR>

Texte de remerciements – Temps 1

## **PROGRESSER.**

✓ **Questionnaire 1 complété**

**MERCI!**

Donnant suite au partenariat entre ----- et l'Université de Sherbrooke, le premier questionnaire en ligne permettant de faire le point sur les enjeux liés à l'innovation au travail est désormais complété. Nous tenons à vous remercier chaleureusement pour votre temps et votre précieuse collaboration.

Le deuxième questionnaire en ligne, portant sur l'innovation et le bien-être au travail, vous sera transmis dans environ trois mois, soit vers le début mai. Nous solliciterons alors à nouveau votre participation afin de compléter cette étude.

Au terme de ces deux questionnaires, l'ensemble de la communauté ----- recevra un rapport décrivant les conditions favorisant l'expression de votre potentiel d'innovation et votre bien-être, issues de votre réflexion collective. De plus, une attestation de votre engagement envers l'innovation sera également remise à votre organisation par notre équipe afin de marquer votre implication envers l'innovation et le bien-être au travail.

Merci de répondre « *présent!* » à ce second questionnaire dans 3 mois.

Texte de remerciements – Temps 2

## **PROGRESSER.**

✓ **QUESTIONNAIRES COMPLÉTÉS**

**MERCI!!**

Grâce à la collaboration et la participation active de la communauté ----- l'étude scientifique permettant de faire le point sur les enjeux liés à l'innovation au travail a connu un vif succès. Votre collaboration est pour beaucoup dans cette réussite, et le département de psychologie de l'Université de Sherbrooke tient aujourd'hui à vous témoigner toute sa reconnaissance.

L'ensemble de la communauté ----- recevra un rapport décrivant les conditions favorisant l'expression de votre potentiel d'innovation et votre bien-être. Plusieurs pistes visant à optimiser votre expérience de travail, tout en favorisant un équilibre optimal entre innovation et bien-être y seront abordés et pourront faire l'objet de réflexions.

**Merci** d'avoir contribué à l'avancement des connaissances sur l'innovation!

***Vous faites officiellement partie des entreprises « engagées envers l'innovation ».***

**Appendice C**  
Formulaire de consentement



## FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S'il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document et nous vous en remettrons une copie signée et datée.

### Titre du projet

Stresseurs, processus psychologiques, et comportement d'innovation au travail : Vers un modèle intégrateur.

### Personnes responsables du projet

La direction de la recherche est assurée par Francesco Montani, Marie Malo et François Courcy, professeurs au Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke et Francesco Montani, Ph.D. et professeur assistant à l'Université de Montpellier. Par ailleurs, Mme Nesrine Ahmed Yahia, doctorante en psychologie organisationnelle, M. Mathieu Beaudoin, doctorant en psychologie organisationnelle et Elizabeth Lachance, doctorante en psychologie organisationnelle participent également à ce projet de recherche et sont supervisés par les deux professeurs.

Pour toute information supplémentaire ou tout problème relié au projet de recherche, vous pouvez rejoindre les responsables aux coordonnées suivantes :

Francesco Montani : Tél. : +33 4 67 10 2692  
Courriel : [f.montani@montpellier-bs.com](mailto:f.montani@montpellier-bs.com)

Marie Malo : Tél. : 819-821-8000, p. 65950  
Courriel : [marie.malo@usherbrooke.ca](mailto:marie.malo@usherbrooke.ca)

François Courcy : Tél. : 819-821-8000, p. 62230  
Courriel : [francois.courcy@usherbrooke.ca](mailto:francois.courcy@usherbrooke.ca)

### Objectifs du projet

L'objectif de ce projet est d'identifier des conditions favorisant le potentiel d'innovation au travail, afin d'optimiser l'expérience de travail et de favoriser un équilibre optimal entre l'innovation et le bien-être.

### **Raison et nature de la participation**

En tant que travailleur au sein d'une même organisation depuis au moins six mois, il vous est proposé de participer à cette recherche.

Votre participation sera requise pour deux passations de questionnaire, d'environ une quinzaine de minutes chacune. Ces passations sont prévues vers le début février 2015 et ensuite, trois mois plus tard, soit vers le mois de mai 2015. Vous aurez à répondre à un questionnaire en ligne sur les stressseurs au travail (surcharge de travail, ambiguïté de rôle, conflit de rôle), sur votre environnement professionnel, tels que le climat et les relations au sein de votre équipe et enfin, sur l'innovation et le bien-être psychologique.

### **Droit de retrait sans préjudice de la participation**

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit. Pour ce faire, vous n'avez qu'à fermer la fenêtre de votre navigateur sans terminer le sondage. Les données entrées seront ainsi automatiquement effacées.

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels. Par ailleurs, l'anonymat des réponses est garanti par le fait qu'aucun nom ni aucun renseignement permettant d'identifier les participants ne sont sollicités.

La compagnie Simple Sondage, responsable de l'acheminement des données via internet, utilise les plus hauts niveaux de sécurité virtuelle et matérielle et n'a accès à aucun moment à celles-ci. Le détail des mesures de sécurité peut être consulté à l'adresse suivante, sous la rubrique OutSideSoft : <http://www.outsidesoft.com/Politique.html>

De plus, les données utilisées par les chercheurs, en plus d'être anonymes, seront protégées en tout temps. Les données en format électronique seront protégées par mot de passe et le support de stockage électronique sera conservé avec les données en format papier dans un classeur verrouillé sous clef. L'ensemble des données sera détruit après une période de cinq ans.

### **Résultats de recherche**

Il est possible que les résultats ainsi que les données du projet de recherche soient publiés dans des revues scientifiques, partagés avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques ou réutilisés pour effectuer d'autres recherches. Toutefois, aucune information, publication ou communication scientifique ne renfermera quoi que ce soit qui puisse permettre de vous identifier. Un bref rapport contenant des conclusions préliminaires et des recommandations sur les résultats globaux de cette étude sera également sera présenté à votre organisation et une copie vous sera fournie sur demande.

### **Avantages pouvant découler de la participation**

Votre participation à ce projet de recherche ne vous apportera aucun avantage direct. Cependant, votre participation permettra aux professionnels de la psychologie et aux gestionnaires de mieux connaître les facteurs et les conditions permettant de favoriser l'innovation et le bien-être psychologique au travail. À cela s'ajoute le fait qu'elle contribuera à l'avancement des connaissances entourant l'innovation.

### **Inconvénients et risques pouvant découler de la participation**

Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps.

### **Compensations financières**

Aucune compensation financière ne vous sera remise suivant votre participation.

### **Référence professionnelle**

En remplissant ce questionnaire, il pourrait arriver qu'une personne souhaite consulter un psychologue pour divers motifs. Si tel est votre cas, vous pouvez contacter la ligne de référence de l'Ordre des psychologues du Québec. Le numéro sans frais est le suivant : 1-800-363-2644.

### **Confidentialité, partage, surveillance et publications**

Afin de préserver votre identité et la confidentialité des informations recueillies, vous ne serez identifié(e) que par un numéro de code que vous serez amenés à créer lors de votre participation. La clé du code reliant votre nom à votre dossier de recherche sera conservée par le chercheur responsable du projet de recherche.

Le chercheur principal de l'étude utilisera les données à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet de recherche décrits dans ce formulaire d'information et de consentement.

Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. Aucune publication ou communication scientifique ne renfermera d'information permettant de vous identifier.

À des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi. Toutes ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

### **Surveillance des aspects éthiques et identification du président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines**

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de

recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche. Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à M. Olivier Laverdière, président par intérim du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant : 819-821-8000 poste 62644, ou par courriel à : [cer\\_lsh@USherbrooke.ca](mailto:cer_lsh@USherbrooke.ca).

### **Consentement libre et éclairé**

Il vous sera demandé de confirmer votre consentement libre et éclairé à participer à ce projet de recherche en répondant « oui » au premier item du questionnaire sur internet.

Cet item sera le suivant :

*Je déclare avoir lu et compris le formulaire de consentement associé à ce projet de recherche et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser toutes mes questions concernant ce projet, auxquelles on a répondu à ma satisfaction.*

Je, \_\_\_\_\_ déclare avoir lu et/ou compris le présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction.

Par la présente, j'accepte librement de participer au projet.

Signature de la participante ou du participant : \_\_\_\_\_.

Fait à \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_ 2015.

### **Déclaration de responsabilité des chercheurs de l'étude**

Je, \_\_\_\_\_, déclare que les chercheurs collaborateurs ainsi que mon équipe de recherche sommes responsables du déroulement du présent projet de recherche. Nous nous engageons à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Signature du chercheur principal de l'étude : \_\_\_\_\_

## **Appendice D**

Formulaire d'assignation du code d'identification pour lier le Temps 1 au Temps 2

[CODE – T1 ET T2]

***ATTENTION:***

Pour examiner adéquatement le déroulement des processus d'innovation dans votre organisation, il est prévu d'effectuer un deuxième questionnaire dans trois mois. Conséquemment, votre collaboration future sera très importante pour nous, et nous espérons que vous serez disponibles à répondre au deuxième questionnaire.

À cet effet, nous vous demandons maintenant d'entrer un code confidentiel que nous utiliserons pour apparier ce questionnaire à celui auquel vous répondrez dans trois mois. Veuillez créer le code en remplissant les espaces ci-dessous:

\* Trois premières lettres du prénom de votre mère |\_\_| \_\_| \_\_|

\* Trois premières lettres du nom de jeune fille de votre mère |\_\_| \_\_| \_\_|

\* Deux derniers chiffres du numéro de votre cellulaire |\_\_| \_\_|

(Ou, si vous n'en avez pas, deux derniers chiffres du numéro de téléphone de la maison)

***LE QUESTIONNAIRE EST TERMINÉ***

***MERCI DE VOTRE PRÉCIEUSE COLLABORATION !***

**Appendice E**  
Questionnaires et instruments de mesure



**Département de psychologie**  
**QUESTIONNAIRE AVEC CODES**

Cette recherche est effectuée au sein d'un projet scientifique visant à contribuer à l'évolution des connaissances sur l'innovation en milieu de travail.

Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, mais seulement des RÉPONSES PERSONNELLES.

Veuillez répondre, en toute franchise, à toutes les questions qui se posent, en lisant attentivement les instructions à chaque fois. Votre sincérité est très importante pour nous.

Il est très important que vous répondiez AVEC ATTENTION, mais que ne vous vous attardiez pas trop longtemps sur les questions, en procédant rapidement.

À la fin du questionnaire, ASSUREZ-VOUS D'AVOIR RÉPONDU À TOUTES LES QUESTIONS : l'exhaustivité est une condition essentielle pour la validité de notre recherche.

Dans ce questionnaire, le genre masculin est utilisé sous forme générique, dans le seul but de ne pas surcharger le texte.

**CE QUESTIONNAIRE EST ABSOLUMENT ANONYME**



## ÉVALUATION DE L'ÉTAT DE PRESENCE ATTENTIVE – T1

**1. Veuillez indiquer à quel point ces énoncés reflètent vraiment votre expérience quotidienne au travail.**

	<i>Jamais</i>	<i>Rarement</i>	<i>Parfois</i>	<i>Souvent</i>	<i>Toujours</i>
1 Il m'arrive d'éprouver une émotion et de ne pas en prendre conscience avant un certain temps					
2 Je casse ou renverse des choses parce que je suis inattentif(ve) ou parce que je pense à autre chose					
3 J'ai des difficultés à rester concentré(e) sur ce qui se passe dans le présent					
4 J'ai tendance à marcher rapidement pour me rendre là où je veux aller, sans prêter attention à ce qui se passe durant le trajet					
5 J'ai tendance à ne pas remarquer des sensations de tension physique ou d'inconfort jusqu'à ce qu'elles captent vraiment mon attention					
6 J'oublie le nom d'une personne presque immédiatement après l'avoir entendu pour la première fois					
7 Il me semble que je fonctionne « en mode automatique » sans être très conscient(e) de ce que je fais					
8 Je fais les choses très rapidement sans y prêter vraiment attention					
9 Je suis tellement focalisé(e) sur le but que je veux atteindre que je perds de vue ce que je suis en train de faire pour y parvenir					
1 Je fais des travaux ou des tâches de manière automatique, sans me rendre compte de ce que je suis en train de faire					
1 Je me surprends à écouter quelqu'un d'une oreille tout en faisant autre chose					
1 Je me déplace en voiture « en pilotage automatique » et il m'arrive d'être étonné(e) de me retrouver là où je suis					
1 Je me surprends à être préoccupé(e) par l'avenir ou le passé					
1 Je me surprends à effectuer des choses sans y prêter attention					
1 Je grignote sans réaliser que je suis en train de manger					

# EVALUATION DE LA SATISFACTION DES BESOINS FONDAMENTAUX – T2

**1. Les énoncés qui suivent portent sur votre expérience actuelle au travail. Pour chacun des énoncés, cochez la case qui reflète le mieux votre degré d'accord.**

		<i>Pas d'accord</i>	<i>Un peu d'accord</i>	<i>Assez d'accord</i>	<i>Très d'accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>
1	Mon travail me permet de prendre des décisions					
2	J'ai les capacités pour bien faire mon travail					
3	Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens compris					
4	Je peux exercer mon jugement pour résoudre des problèmes					
5	Je me sens compétent à mon travail					
6	Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens écouté					
7	Je peux assumer des responsabilités dans mon travail					
8	Je suis capable de résoudre des problèmes à mon travail					
9	Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens en confiance avec eux					
10	Je réussis bien dans mon travail					
11	Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens un ami pour eux					
12	Mon travail me permet de prendre des décisions					
13	J'ai les capacités pour bien faire mon travail					
14	Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens compris					
15	Je peux exercer mon jugement pour résoudre des problèmes					
16	Mon travail me permet de prendre des décisions					

## EVALUATION DU COMPORTEMENT INNOVANT – T2

*2. Veuillez indiquer combien de fois, au cours du dernier mois, il vous est arrivé de mettre en place les comportements suivants au cours des activités de travail.*

	Au travail, au cours des trois dernier mois, combien de fois il vous est arrivé de...	<i><b>Jamais</b></i>	<i><b>Rarement</b></i>	<i><b>Parfois</b></i>	<i><b>Souvent</b></i>	<i><b>Toujours</b></i>
1	Développer de nouvelles idées pour régler les difficultés rencontrées					
2	Mobiliser le support des autres pour des idées innovantes					
3	Transformer les idées innovantes en applications utiles					
4	Chercher de nouveaux outils, méthodes ou techniques de travail					
5	Obtenir l'approbation des autres pour des idées innovantes					
6	Introduire systématiquement des idées innovantes en milieu de travail					
7	Produire des solutions originales afin de résoudre des problèmes					
8	Rendre les membres importants de l'organisation enthousiastes au sujet des idées innovantes					
9	Évaluer l'utilité des idées innovantes					

**VARIABLES DÉMOGRAPHIQUES – T1 ET T2**

**5. Veuillez nous donner des informations nécessaires à notre recherche.**

**1. Âge :**

**2. Sexe :**

- 1. Féminin
- 2. Masculin

**3. Éducation (Plus haut niveau d'études atteint) :**

- 1. Diplôme d'études primaires
- 2. Diplôme d'études secondaires
- 3. Diplômes d'études collégiales
- 4. Baccalauréat
- 5. Maîtrise
- 6. Doctorat

**4. Quelle est votre position dans votre organisation?**

- 1. Technicien
- 2. Employé
- 3. Superviseur/cadre
- 4. Gestionnaire

**5. Depuis combien d'années travaillez-vous dans votre organisation?**

**6. Depuis combien d'années faites-vous le travail que vous effectuez actuellement?**

**7. Depuis combien d'années travaillez-vous dans votre unité/équipe de travail actuelle?**

**8. Depuis combien d'années travaillez-vous avec votre superviseur immédiat actuel?**

**9. Dans quelle unité/équipe de travail travaillez-vous actuellement?**

**10. Êtes-vous le superviseur de l'équipe de travail où vous travaillez-vous actuellement?**

- 1. Oui
- 2. Non